



**You have downloaded a document from
RE-BUS
repository of the University of Silesia in Katowice**

Title: Etyczne zachowanie się człowieka w organizacji

Author: Agata Chudzicka-Czupala

Citation style: Chudzicka-Czupala Agata. (2013). Etyczne zachowanie się człowieka w organizacji. Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIwersYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



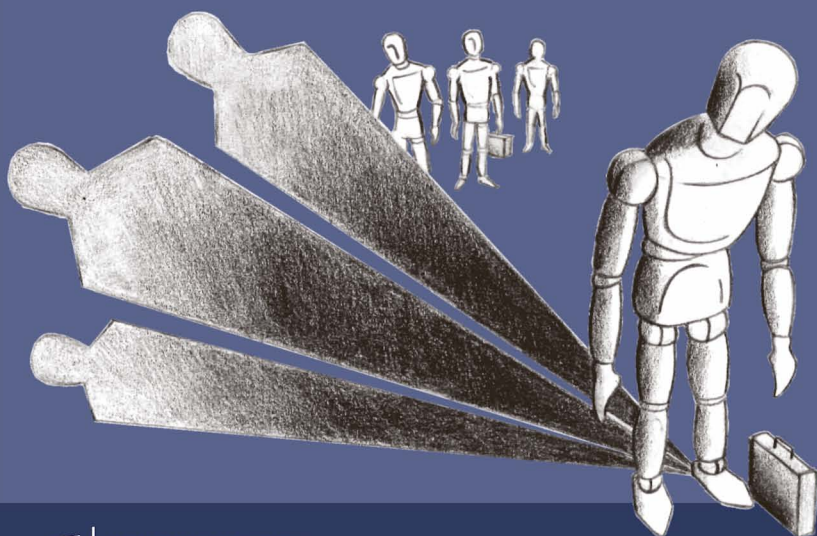
Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

AGATA CHUDZICKA-CZUPAŁA

ETYCZNE ZACHOWANIE SIĘ CZŁOWIEKA W ORGANIZACJI



WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU ŚLĄSKIEGO
KATOWICE 2013

**Etyczne zachowanie się człowieka
w organizacji**



NR 3126

Agata Chudzicka-Czupala

Etyczne zachowanie się człowieka w organizacji



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu śląskiego
KATOWICE 2013

Redaktor serii: Psychologia
Jan M. Stanik

Recenzent
Krystyna Skarżyńska

Spis treści

O moralności i potrzebie etycznego postępowania we współczesnych organizacjach. Wprowadzenie	7
1. Indywidualne uwarunkowania zachowań etycznych w pracy	15
1.1. Rola moralności jednostki	16
1.2. Wybrane cechy osobowości i emocjonalność a etyczne zachowanie się człowieka w organizacji	44
1.3. Cechy demograficzne a zachowanie etyczne	60
2. Kontekst organizacyjny oraz cechy związane z wykonywaną pracą a zachowanie etyczne pracownika	69
2.1. Wpływ kultury na zachowanie etyczne	70
2.2. Klimat organizacji jako determinanta zachowań etycznych	78
2.3. Kodeks etyczny firmy	81
2.4. Zachowanie etyczne jako funkcja wykonywanego zawodu i zajmowanego stanowiska	83
2.5. Znaczenie zadowolenia z pracy i zaangażowania w pracę	85
3. Teoretyczne modele zachowania etycznego w organizacji. Czynniki warunkujące moralne postępowanie pracowników	91
3.1. Model podejmowania decyzji etycznych Resta	92
3.2. Teoria i model planowanego zachowania Ajzena	94
3.3. Interakcyjny model podejmowania decyzji etycznych w organizacji Treviño	95
3.4. Zintegrowany model podejmowania decyzji etycznych w biznesie Ferrella, Greshama i Fraedricha	97
3.5. Rola moralnej intensywności problemu etycznego w modelu Jonesa .	99
3.6. Model moralnej intuicji i wpływu społecznego Haidta	103
3.7. Model kategorii czynników wpływających na skutki etycznego zachowania się człowieka w organizacji Treviño, Weavera i Reynoldsa . .	106
3.8. Model Rupp — organizacyjnej sprawiedliwości i odpowiedzialności społecznej	109

4. Psychologiczna odmienność perspektywy moralnej i jej znaczenie. Badania własne	113
4.1. Trzej bohaterowie zdarzeń w sytuacji pokrzywdzenia: ofiara, świadek i sprawca	114
4.2. Badania własne nad wybranymi wymiarami moralnej intensywności kwestii etycznej. Moralna intensywność a oceny etyczne i intencje behawioralne świadka, ofiary i sprawcy krzywdy w organizacji	125
4.3. Moralność i wybrane cechy osobowości a oceny etyczne i intencje behawioralne osoby patrzącej z perspektywy świadka, ofiary i sprawcy krzywdy w organizacji. Badania własne	153
4.4. Wybrane cechy organizacji a doświadczanie zachowań nieetycznych w pracy z perspektywy ofiary i świadka. Badania własne	180
4.5. Model własny uwarunkowań zachowania etycznego w organizacji z uwzględnieniem perspektywy świadka, ofiary i sprawcy	191
5. Zachowania nieetyczne w miejscu pracy: przejawy, ujawnianie i badanie	195
5.1. Rodzaje zachowań nieetycznych w organizacji, ich uwarunkowania i skutki	196
5.2. Doświadczanie zachowań nieetycznych w pracy. Badania własne	201
5.3. Ujawnianie informacji o nieetycznym zachowaniu się w organizacji. Zjawisko <i>whistleblowing</i> i jego uwarunkowania	210
5.4. Specyfika badania zachowań etycznych w organizacji	212
6. Znaczenie edukacji w zakresie etyki i dbałości o przestrzeganie zasad etycznych w organizacji	217
6.1. Uzasadnienie prowadzenia treningów etycznego postępowania	218
6.2. Kompetencje moralne i czynniki mające wpływ na etyczną postawę	220
6.3. Cele szkolenia i sposoby kształtowania moralności pracownika	223
6.4. Skuteczność kursów etyki	224
6.5. Uczestnicy treningów	230
6.6. Praktyczne wskazania do prowadzenia treningu zachowań etycznych w organizacji	232
6.7. Rola i funkcje rzecznika norm etycznych w organizacji	243
Podsumowanie	247
Aneks	249
Bibliografia	259
Summary	289
Zusammenfassung	290

O moralności i potrzebie etycznego postępowania we współczesnych organizacjach

Wprowadzenie

Najważniejszym z ludzkich wysiłków jest dążenie do przestrzegania norm moralnych. Od tego zależy nie tylko nasza wewnętrzna równowaga, ale wręcz samo nasze istnienie. Moralność sprawia, że życie staje się piękne i godne.

Albert Einstein

Badanie zachowań człowieka w organizacji to rozległa, interdyscyplinarna dziedzina nauki. Uwarunkowania postępowania pracownika stały się przedmiotem zainteresowań specjalistów w zakresie zarządzania, psychologów, socjologów, ekonomistów, pedagogów, prawników, a nawet filozofów. ROBBINS (2000, s. 18) podkreśla, że przedmiotem nauki o zachowaniach w miejscu pracy jest systematyczne badanie „działań i postaw ludzi w ramach organizacji”. Podobnie opisuje tę dziedzinę KOŻUSZNIK (2007), która dodaje, że przedmiotem zainteresowań tej dyscypliny są jednostka i grupy społeczne. Według Kożusznik badania zachowań w organizacji obejmują mechanizmy zaangażowania i motywowania człowieka, problematykę współpracy między pracownikami, przywództwa, komunikacji, kultury oraz efektywności całego przedsiębiorstwa. Na efektywność tę wpływają też postawy etyczne pracowników. BUGDOL (2007), autor wnikliwego przeglądu podstawowych form zachowań nieetycznych w miejscu pracy, pisze, że nie zostały one dostatecznie spopularyzowane w literaturze polskiej. Etyczne postępowanie człowieka, moralność pracownika i jej uwarunkowania coraz częściej stają się jednak przedmiotem zainteresowania oraz tematem badań, chociażby ze względu na koszty, jakie ponoszą przedsiębiorstwa w związku z łamaniem norm i przepisów przez ludzi w nich zatrudnionych.

Nie jest łatwo odpowiedzieć na pytanie, czym jest moralność. Różnych określeń i definicji moralności można znaleźć tyle, ile jest szkół fi-

lozoficznych i autorów (ZAORSKI-SIKORA, 2007). Według OSSOWSKIEJ (1963; por. CHYROWICZ, 2010) to, co nazywamy potocznie moralnością, jest całością wieloaspektową. Na różnorodność ujmowania moralności wpływa fakt, że znajduje się ona w centrum zainteresowania wielu nauk: filozofii, teologii, socjologii, pedagogiki czy psychologii i każda z tych dziedzin odkrywa inne jej treści, ukazuje nam inne poziomy czy aspekty moralności. Według GERTA (2005) moralność jest systemem dużo bardziej złożonym i subtelnym niż wszystkie systemy etyczne, które przez wieki filozofowie wywodzili ze swych dociekań. Niektórzy wątpią nawet, że moralność można w ogóle jednoznacznie i obiektywnie zdefiniować, bo wszystkie jej definicje opierają się na subiektywizmie ich autorów. Podkreślał ten fakt NIETZSCHE (za: ZAORSKI-SIKORA, 2003), według którego większość filozofów, opisując moralność, uzasadnia jedynie porywy własnego serca, które udało im się opisać, usystematyzować i którym nadali abstrakcyjną formę. Również zdaniem Ossowskiej „zbudowanie analitycznej, a jednocześnie precyzyjnej definicji pojęcia „moralność” jest w ogóle niemożliwe ze względu na to, że różni ludzie, w tym różni badacze, łączą z tym pojęciem nieidentyczne skojarzenia” (Ossowska, 1999, s. 276).

Pojęcie „moralność” pochodzi od łacińskiego słowa *moralis*, które tłumaczone jest jako „obyczajny” i dotyczy słuszności czynów, a nie charakteru człowieka będącego ich sprawcą. Słowo „etyka” nawiązuje do greckich słów *ethos* („charakter, obyczaj”) i *ethikos* („obyczajny”), czyli do pojęć wiążących się ze słusznymi wzorcami postępowania, wskazywanymi jako właściwe w danej społeczności (ZAORSKI-SIKORA, 2003). Na potrzeby rozważań prezentowanych w tej publikacji przyjęto, za WOLEŃSKIM i HARTMANEM (2008, s. 19), następującą definicję: „moralność to fakt społeczny, polegający na tym, że ludzie postępują (z uwagi na dobro i zło moralne) tak, a nie inaczej, a etyka to zbiór wskazań, jak mają postępować”. Moralność odnosi się zatem do decyzji oraz czynów osoby i można ją najogólniej określić jako „uznane reguły zachowania człowieka” (CHYROWICZ, 2009a, s. 31).

Etyka jest dziedziną filozofii, która stanowi refleksję nad wartościami, normami, jest namysłem nad moralnością, dyscypliną zorientowaną na tworzenie teorii moralności. Jednocześnie moralność i etyka to pojęcia funkcjonujące w języku potocznym, używane często zamiennie i powszechnie przez ludzi na całym świecie. KOTARBIŃSKI (1987) podkreśla, że każdy uczciwy człowiek ma właściwą intuicję i bez żadnej wcześniejszej wiedzy dobrze radzi sobie z odróżnieniem dobra od zła. „Pogląd, że powodowanie czyjejkolwiek tragedii dla własnego zysku jest łajdactwem, a ratowanie tonącego z narażeniem życia — czynem szlachetnym; że egoizm i niewrażliwość na los innych to przywra, zaś altruizm i współodczuwanie z bliźnimi — cnota, podzieli każdy normalny człowiek, zarówno wyznawca religii, jak i jej przeciwnik, zarówno pracownik fizyczny,

jak i intelektualista” (DOMANIEWSKI, 2008, s. 12). Niektórzy filozofowie twierdzą, że zgoda na podstawowe etyczne pojęcia i oceny istnieje ponad wszelkimi podziałami. Ich zdaniem, dobro i zło poznaje się w sposób intuicyjny, tak jak rozpoznaje się kolory. Za źródło tej intuicji uznaje się „w sposób trwały zapisaną pamięć doświadczeń ewolucyjnych dziedziczną po przodkach” i „mniej trwałą pamięć doświadczeń socjalizacji, akumulowanych w różnych strukturach mózgowych od chwili urodzenia” (BAGGINI, FOSL, 2010, za: MORAWSKI, 2011, s. 21).

Bez refleksji nad kluczowymi pojęciami definiowanymi w obrębie filozofii moralności — etyki, bez zrozumienia ich znaczenia, może potrafić odróżniać to, co dobre, od tego, co złe, ale trudno jest wytłumaczyć, *dlaczego* uważamy dane zachowanie za moralne, a inne za niemoralne. Zgodność większości ludzi na temat trzonu ocen etycznych załamuje się wobec pytania o uzasadnienie wspomnianych przekonań (DOMANIEWSKI, 2008). Człowiek bowiem nie tylko stwierdza, że coś jest dobre lub złe, lecz ma także skłonność do pytania o to, *dlaczego* tak jest, do poszukiwania moralnych uzasadnień, potrzebuje racji dla wyznawanych przez siebie przekonań (SINGER, 2002; SPAEMANN, 2006; por. CHYROWICZ, 2009a). Tu właśnie niezbędna jest nam, ludziom, teoretyczna refleksja, budująca przekonanie o słuszności wartości moralnych, w które wierzymy. Z moralnych uzasadnień czerpiemy pewność, że nasze lub czyjeś postępowanie jest lub nie jest właściwe.

Jeszcze inny aspekt moralności wydaje się szczególnie ważny — kontekst zachowań etycznych, który współtworzą epoka, czasy, w jakich żyjemy, oraz uwarunkowania kulturowe i obyczajowe zachowania. Czy moralność zmienia się z upływem czasu, czy jest różna w różnych kulturach? CHYROWICZ (2009a, s. 18—19) podkreśla, że socjologia moralności, dziedzina wiedzy, która zajmuje się badaniem moralności różnych społeczności na przestrzeni czasu i zmieniających się warunków społeczno-kulturowych, pokazuje „różnorodność i zmienność moralnych zwyczajów i reguł”. Oznacza to, że zmiany w zakresie wzorców postępowania, w tym zmiany norm wskazujących, jakie zachowanie jest, a jakie nie jest właściwe i etyczne, są możliwe.

Czy jednak stwierdzenie takie wystarczy, by nadać sens prowadzeniu szkoleń w zakresie postępowania etycznego w organizacjach? Czy zachowanie człowieka może zmienić się po kursie etycznego postępowania? Chociaż jest wielu, którzy w to wątpią, wyniki badań wskazują, że tak jest w istocie. Szkolenia takie mają znaczenie i drzemie w nich moc modyfikacji ludzkiego postępowania. Już samo wskazanie, które zachowania są właściwe, a które nie, jest ważne. Służą temu kodeksy etyczne i wzorce postępowania etycznego funkcjonujące w wielu współczesnych firmach, a także instruktażowe szkolenia prowadzone dla studentów przygotowu-

jących się do podjęcia różnorodnych profesji. Pamiętać jednak trzeba, że od wskazania zachowań moralnych do wprowadzenia ich w życie, do ich realizacji, droga jest jeszcze daleka.

Według BIERNACKIEJ (2009, s. 183, por. CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2013a) „cudzoziemcom, reprezentującym obcy kapitał i korporacyjne standardy zaangażowania zawodowego, zdarza się od dwóch dekad szeptać konfidencjalnym tonem »There is no work ethic in Poland!«”. Nadeszła pora na wprowadzanie faktycznych zmian w podejściu Polaków do kwestii uczciwości w pracy, na nagłaśnianie jej braku i omawianie problematyki związanej z etyką. ROK, STOLORZ i STANNY (2003; por. też ŻYLICZ, 2010) zapytali menedżerów 500 największych polskich firm o ich stosunek do kwestii etycznych. Prawie wszyscy respondenci (99%) uznali kierowanie się zasadami etycznymi w prowadzeniu swojej firmy za bardzo ważne lub ważne. Okazuje się, że najbardziej świadomi znaczenia zasad etycznych są pracownicy firm z kapitałem zagranicznym i większych organizacji, w nich także najczęściej podejmowane są działania na rzecz promowania etycznych form zachowania. Trzeba jednak zadać pytanie o to, w jakim stopniu odpowiedzi polskich pracowników pozostają jedynie w sferze deklaracji i czy organizacje te rzeczywiście postępują etycznie.

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu, ostatnio szeroko nagłaśniana, nakazuje godzenie interesów społecznych z działalnością firmy ukierunkowaną na osiągnięcie zysku. Podkreśla się, że organizacje muszą być odpowiedzialne za konsekwencje własnych decyzji dla innych (ZBIEGIEN-MACIĄG, 2006). Czy w działaniach podejmowanych przez różne przedsiębiorstwa uwzględnia się jednak dobro konsumentów, kontrahentów, pracowników; czy firmy te wykazują autentyczną dbałość o środowisko naturalne? Czy pod hasłami społecznej odpowiedzialności biznesu, pod istniejącymi w niektórych polskich firmach kodeksami etycznymi, kryją się faktyczne działania w kierunku poprawy relacji międzyludzkich i komunikacji w miejscu pracy, uczciwości wobec partnerów biznesowych? Może w Polsce, jak uważa FILEK (2001), tworzy się tylko etyczny obraz firmy „na sprzedaż”, a organizacje koncentrują się, aby sztucznie kreować poprawny wizerunek publiczny, który ma mało wspólnego z rzeczywistością. Czy naprawdę Polacy mają świadomość wagi kwestii etycznych w zachowaniach organizacyjnych i praktykach biznesowych?

BAŃKA (2007) podkreśla, że globalizacja dotyczy również pracy i kariery. Jednym ze skutków gwałtownego rozwoju produkcji i handlu jest umiędzynarodowienie tych procesów i związany z tym wielokierunkowy przepływ pracowników. Polacy emigrują w celach zarobkowych, a jednocześnie goszczą u siebie przedstawicieli zagranicznych firm lub sami zatrudniają obcokrajowców. Właśnie globalizacja czyni niezwykle ważną kwestię podejścia organizacji i ludzi w nich zatrudnionych do zagadnień

etycznych. Stosunek polskich pracowników i menedżerów do łamania norm moralnych warunkuje sposób ich postępowania w interesach, także w tych międzynarodowych, wpływa na różne zachowania organizacyjne oraz współtworzy obraz polskich przedsiębiorstw w oczach kontrahentów z innych krajów.

W *Apelu do świata polskiego biznesu* podkreślono, że w Polsce „potrzebny jest alians świata biznesu i świata nauki, instytucji państwowych i samorządowych oraz organizacji pozarządowych na rzecz tworzenia infrastruktury etycznej w polskim życiu gospodarczym” (GASPARSKI et al., 2002, s. 20). Nieuchronnie, prędzej czy później, także w Polsce wzrosło zrozumienie dla potrzeby respektowania zasad moralnych w biznesie, w stosunku do klientów i współpracowników, a warsztaty etycznego postępowania staną się bardziej powszechne również w polskich organizacjach. Jednym z celów niniejszej publikacji jest popularyzacja tej idei wśród polskich menedżerów i pracowników, uwrażliwienie Czytelnika na znaczenie kwestii etycznych dla sposobu funkcjonowania współczesnych organizacji oraz ukazanie złożoności zagadnień, z jakimi wiąże się tematyka moralności w miejscu pracy. SKARŻYŃSKA (1999) wskazuje na pragmatyczne, w przeciwieństwie do „moralnościowego”, podejście młodych do polityki. Jeśli argumenty ideologiczne nie przemawiają do Polaków, być może da się ich przekonać argumentami ekonomicznymi, jako że etyczne postępowanie przedsiębiorców przekłada się często na ich sukces finansowy.

Celem książki jest również wnikliwy przegląd i omówienie tych właściwości jednostki, charakterystyk organizacji oraz cech problemu etycznego, które leżą u podłoża moralnych odniesień i zdają się decydować o podejmowanych przez osobę decyzjach i zachowaniach w stosunku do kwestii etycznych w środowisku pracy zawodowej. Podkreśla się, że znaczący wpływ na podejmowanie decyzji etycznych w miejscu pracy wywiera sposób rozumienia przez poszczególne osoby moralnych aspektów problemów doświadczanych w pracy i ich podejście do sytuacji niejasnych pod względem etycznym. Ważny jest też kontekst organizacyjny (WEBER, WASIELESKI, 2001; por. CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2013b). Obie grupy czynników: indywidualne (cechy osobowości i moralność jednostki) oraz zewnętrzne (kulturowe, sytuacyjne i społeczne), decydują, czy człowiek postąpi w sposób etyczny (por. KOHLBERG, 1981; TREVIÑO, 1986). Wśród uwarunkowań zachowania etycznego na szczególną uwagę zasługują cechy samej sprawy czy sytuacji, która podlega etycznej ocenie (JONES, 1991). Zdaniem wielu, wpływają one znacząco na podejmowane decyzje.

W literaturze relacjonuje się wyniki wielu badań dotyczących moralności w miejscu pracy, które odwołują się do różnic indywidualnych i wynikającego z nich odmiennego podejścia do problemów etycznych.

Wskazują one, że niektórzy zachowują się świadomie w sposób nieetyczny, stawiając sobie taki cel, podczas gdy inni robią to, po prostu nie mając rozeznania w moralnych aspektach sytuacji, w jakiej się znaleźli, podejmują nieetyczne decyzje nieświadomi nawet tego faktu. W ten sposób tłumaczono między innymi upadek wielu współczesnych firm oraz niepowodzenia wielkich inwestycji (por. O'FALLON, BUTTERFIELD, 2005; CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2013b).

Zdaniem POZNANIAKA (2009), w organizacjach, których działalność ma charakter biznesowy, nastawionych na produkcję i sprzedaż lub świadczenie różnego rodzaju usług, problemy etyczne, z jakimi spotyka się człowiek, to najczęściej problemy sprawiedliwej zapłaty, kwestia konkurencji biznesowej, nieetyczny stosunek do środowiska naturalnego, postawy związane z postępowaniem zatrudnionych w organizacji ludzi oraz klientów i kontrahentów firmy, etyczne problemy reklamy i promocji oraz problematyczne kwestie wynikające z zatrudniania, zwalniania i selekcji pracowników. Na tym tle najczęściej dochodzi do konfliktów lub niesprawiedliwości. KOSTERA i KOŹMIŃSKI (1997) podkreślają, że wymiar etyczny ma też zarządzanie organizacją. Od sposobu reakcji jednostek na sytuacje trudne, które mogą być skutkiem zaistniałych problemów, zależy etyczny obraz całej organizacji.

Celem książki jest także przegląd uwarunkowań zachowania etycznego/nieetycznego człowieka w organizacji oraz skłonienie Czytelnika do głębszej refleksji nad przyczynami oraz skutkami łamania zasad etycznych w miejscu pracy. Skutki te dotyczą zazwyczaj nie tylko zaangażowanych w daną sytuację osób, lecz także mogą rzutować na kondycję całej organizacji, na jej zewnętrzny wizerunek i, w konsekwencji, na jej powodzenie. W pierwszych trzech rozdziałach dokonano przeglądu cech człowieka i zmiennych środowiskowych — tych, które mogą ważyć na postępowaniu jednostki, oraz omówiono wybrane modele etycznego zachowania się w organizacji. Następne części książki wypełnia opis badań własnych autorki nad zachowaniem nieetycznym w pracy, z uwzględnieniem perspektywy (roli, jaka przypada w udziale człowiekowi) ofiary, sprawcy i świadka zachowania nieetycznego. Dwa ostatnie rozdziały dotyczą przejawów zachowań niemoralnych w miejscu pracy, mobbingu oraz ujawniania informacji o takich zjawiskach, jak również praktycznych sposobów walki z nimi i przeciwdziałania im.

W pierwszym rozdziale szczegółowo omówiono rolę wybranych cech człowieka, najczęściej wymienianych w literaturze i najdokładniej zbadanych, stanowiących indywidualne uwarunkowania etycznego postępowania pracownika. Przeanalizowano tu cechy związane z moralnością i teorie rozwoju moralnego (rozwoju etycznego rozumowania i budowania moralnych uzasadnień własnego postępowania), teorię tożsamości moral-

nej i teorię moralnego odcinania się. Ukazano też rolę przekonań moralnych jednostki, jej filozofii moralnej, religijności oraz cynizmu. W dalszej części rozdziału opisano, z czego wynika znaczenie dla zachowania etycznego wybranych cech psychologicznych, osobowościowych, takich jak sumienność, ugodowość, neurotyzm, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie, umiejscowienie kontroli zdarzeń, wrażliwość na sprawiedliwość, samoocena. Uwagę poświęcono także autorytaryzmowi i orientacji na dominację. Scharakteryzowano tu również cechy wynikające z emocjonalności człowieka, takie jak inteligencja emocjonalna i empatia oraz cechy społeczno-demograficzne: wiek, płeć i poziom wykształcenia, odnosząc je do moralności pracownika.

W literaturze przedmiotowej wiele miejsca poświęcono wpływom właściwości organizacji oraz cech związanych z funkcjonowaniem jednostki w miejscu pracy na etyczne postępowanie pracownika. Dlatego w rozdziale drugim uwzględniono kulturę i klimat organizacyjny oraz kodeksy etyczne jako czynniki warunkujące wybory etyczne pracownika. Opisano tu także funkcję zadowolenia z pracy, zaangażowania w pracę, zawodu, jaki osoba wykonuje, oraz zajmowanego stanowiska.

W rozdziale trzecim dokonano przeglądu teoretycznych modeli zachowania etycznego w organizacji. Zaprezentowane tu teorie pozwalają na przyjrzenie się najistotniejszym czynnikom, przyczyniającym się do wyboru moralnych form zachowania. Omówione modele teoretyczne ukazują różnorodność i wielość istniejących uwarunkowań etycznego postępowania pracownika.

W książce zostały nakreślone perspektywy trzech bohaterów sytuacji nieetycznych: ofiary, sprawcy oraz świadka. Czynniki kształtujące specyfikę spojrzenia każdego z bohaterów i wpływające na odmienną ich doświadczeń omówiono w rozdziale czwartym. W rozdziale tym znajduje się opis badań własnych autorki, poświęconych związkowi między wybranymi wymiarami moralnej intensywności kwestii etycznej a ocenami etycznymi oraz intencjami człowieka do zachowania się, a także opis badań, które obrazują, w jaki sposób pewne charakterystyki człowieka wpływają na podejmowanie decyzji etycznych. W badaniach tych uwzględniono trzy wspomniane perspektywy. Rozdział zawiera także relację z innymi badaniami autorki, dotyczącymi związków między wybranymi cechami organizacji a doświadczaniem zachowań nieetycznych przez zatrudnione w niej osoby. W efekcie wyłonił się model powiązań między zmiennymi, który wymaga dalszych eksploracji empirycznych.

Rozdział piąty poświęcono negatywnej stronie zachowań etycznych — przejawom braku moralności w postępowaniu pracowników organizacji. Omówiono tu wyniki badań własnych autorki dotyczące doświadczania zachowań nieetycznych. Ostatnie części tego rozdziału dotyczą kwestii

ujawniania informacji o zachowaniach nieetycznych w miejscu pracy oraz problemów związanych z badaniem tych zachowań.

W rozdziale szóstym jest mowa o znaczeniu edukacji w zakresie etyki, o kompetencjach moralnych, które należy kształtować, a także o formach dbałości o przestrzeganie zasad etycznych w organizacji, takich jak powoływanie instytucji rzecznika zasad moralnych i organizowanie treningów etycznego postępowania. Zawarto w nim wskazówki dotyczące różnicowania treści warsztatów w zakresie etycznego postępowania ze względu na odmienność psychologiczną, odmienność ideologii moralnej i różnice w skłonnościach do zachowania się, charakterystyczne dla uczestników takich treningów.

Serdecznie dziękuję wszystkim, którzy w rozmaity sposób przyczynili się do powstania tej książki i wspierali mnie w pracy nad nią. Dziękuję Pani Profesor Krystynie Skarżyńskiej za wnikliwą recenzję i cenne wskazówki, które pozwoliły mi zmodyfikować układ rozprawy i nadać jej bardziej przejrzystą formę. Dziękuję Pani Profesor za życzliwe słowa, które dodały mi wiary w to, że warto zajmować się tematem zachowań etycznych w organizacji.

Podziękowania składam również Panu dr. hab. Zbigniewowi Spendlowi za wspieranie moich wysiłków, a także całemu Zespołowi Instytutu Psychologii Wydziału Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu Śląskiego za okazaną mi życzliwość w trakcie pisania pracy.

Dziękuję z całego serca bliskim, szczególnie Mężowi i Córkom — bez ich pomocy i słów otuchy ta monografia nigdy by nie powstała. Wdzięczność pragnę również wyrazić mojej Mamie, która nauczyła mnie wrażliwości na kwestie etyki w miejscu pracy.

1. Indywidualne uwarunkowania zachowań etycznych w pracy

Każdy z nas ma swój własny charakter — i ten jest naszym bogiem, sprawcą szczęścia lub nieszczęścia.

Menander

Człowiek bez poczucia moralnego jest najniegodziwszym i najdzikszy stworzeniem.

Arystoteles

Różnice indywidualne w zakresie świadomości etycznej determinują to, czy dana osoba identyfikuje i uznaje w ogóle konkretną sytuację za problem natury etycznej. To jedna z podstawowych ocen wpływających na kolejne etapy podejmowania decyzji etycznych. Ludzie różnią się między sobą indywidualnymi predyspozycjami do zachowania się w sposób etyczny lub do łamania zasad moralnych. Stanowią o tym preferencje funkcjonalne lub formalne, różnicujące pracowników w zakresie sposobu podejmowania decyzji, które stanowią fundament ich zachowań moralnych. W rozdziale tym zaprezentowano teorie opisujące predyspozycje indywidualne, cechy związane z moralnością i osobowością, które warunkować mogą postępowanie etyczne pracowników. Należą do nich teorie rozwoju moralnego rozumowania i budowania moralnych uzasadnień własnego postępowania, teoria tożsamości i wrażliwości moralnej oraz teoria moralnego odcinania się. Opisano też rolę przekonań moralnych jednostki, jej filozofii moralnej (idealizmu, relatywizmu, makiawelizmu, narcyzmu, stosunku do złotej reguły, utylitaryzmu, myślenia w kategoriach bilansu zysków i strat, altruizmu, egoizmu) oraz religijności. Omówiono postawę cyniczną. Rozdział zawiera również opis znaczenia cech psychologicznych, cech z pięcioczynnikowego modelu osobowości — sumienności, ugodowości, neurotyzmu, ekstrawersji, otwartości na doświadczenie — a także umiejscowienia kontroli zdarzeń, wrażliwości na sprawiedliwość, samooceny, autorytaryzmu i orientacji na dominację. W dalszej części omówiono badania poświęcone cechom wynikającym

z emocjonalności człowieka — empatii i inteligencji emocjonalnej. Nie pominięto też roli charakterystyk społeczno-demograficznych: wieku, płci i poziomu wykształcenia.

1.1. Rola moralności jednostki

W psychotycznej ciemności [...] ujawnia się ta najgłębsza i najsurowsza moralność, która jest moralnością natury i wczesnego okresu życia.

Antoni Kepiński

Świadomość etyczną ujmuje się często jako cechę pozwalającą różnicować ludzi ze względu na poziom ich rozwoju moralnego i stosowanie odmiennych uzasadnień dla swego postępowania etycznego. Teorie moralności stanowią mniej lub bardziej trafne metafory, kładące nacisk na różne aspekty i składowe ludzkiej moralności. Każda z istniejących teorii moralności zawiera inne propozycje na temat czynników skłaniających człowieka do zachowań moralnych, wskazuje różne uwarunkowania kształtujące świadomość etyczną jednostki. Podkreśla się na przykład znaczenie wartości istotnych dla człowieka, a ostatnio wiele mówi się o tożsamości moralnej, zwracając uwagę na miejsce poszczególnych wartości w strukturze „ja” jednostki (BERGMAN, 2004; BLASI, 1983; 1995; CHYROWICZ, 2009b; GIBBS, 2003; HARDY, CARLO, 2005; SPENDEL, 2005). Niektórzy badacze są przekonani o istotnej roli emocji w zachowaniach moralnych (HOFFMAN, 2000). Co więcej, waga każdego z tych czynników, na których wspiera się moralność — emocji moralnych, poszczególnych wartości, ich hierarchii, oraz kwestia ich udziału w podejmowaniu decyzji etycznych nie są do końca poznane. Poniżej omówione zostały ważniejsze teorie związane z moralnością, opisujące uwarunkowania podejmowania decyzji etycznych i etycznego postępowania jednostki, odnoszące się bezpośrednio do zachowań organizacyjnych.

Największy wkład w tworzenie teorii rozwoju moralnego miał PIAGET (1967; 1969), który odkrył jedną z ważniejszych prawidłowości dotyczących tego aspektu rozwoju człowieka. Autor ten podkreślał, że rozwój moralny przebiega od uznania norm moralnych narzuconych człowiekowi przez innych, czyli od heteronomii, w kierunku autonomii, a więc budowania własnego systemu wartości. Piaget docenił rolę interioryzacji norm moralnych, uznania ich za własne (por. MUSZYŃSKI, 1983).

Badania empiryczne wskazują najczęściej na ujemne korelacje między poziomem rozwoju moralnego a nieetycznymi wyborami i zachowaniami, włączając tu zachowanie nieetyczne w miejscu pracy (por.: BLASI, 1980; TREVIÑO, 1992; TREVIÑO, WEAVER, REYNOLDS, 2006).

1.1.1. Rozwój moralny i jego związek z etycznym postępowaniem

Teoria poziomów rozumowania moralnego Kohlberga

Wszystko, co doskonałe, dojrzewa powoli.

Arthur Schopenhauer

Badacze zachowań etycznych w organizacji, na przykład REST (1986) oraz TREVIÑO i WEAVER (2003), odwołują się często do sześciostopniowego modelu procesu rozwoju moralnego KOHLBERGA (1969), który w swych dociekaniach oparł się na teoriach Baldwina, Deweya, Tuftsa i Meada (por. CZYŻOWSKA, 2008), a głównie na pracach PIAGETA (1965; 1969; 1981) i wynikach jego badań nad rozwojem dzieci. Kohlberg był przekonany, że doskonalenie rozumowania moralnego zależy od postępów w rozumowaniu logicznym. Jego zdaniem, rozwój moralny odbywa się na drodze przechodzenia z jednego etapu do drugiego, w kierunku osiągnięcia najwyższego stadium rozwoju, jakim jest autonomia moralna.

KOHLBERG (1969; por.: PONEMON, 1992; CZYŻOWSKA, 2008) wyróżnił zasadniczo trzy stadia rozwoju moralnego, trzy poziomy moralnego uzasadniania własnych zachowań:

1. Stadium moralności przedkonwencjonalnej lub inaczej premoralnej.
2. Stadium moralności konwencjonalnej lub konformistycznej.
3. Stadium moralności postkonwencjonalnej lub moralności autonomicznej, opartej na wartościach.

KOHLBERG (1969) w każdej z tych trzech faz wyodrębnił po dwa stadia rozwoju, co daje w rezultacie sześć poziomów rozwoju moralnego, sześć poziomów moralnego rozumowania:

1. Moralność posłuszeństwa, unikania kary i nastawienia na nagrody — osoba kieruje się strachem przed karą, możliwością otrzymania nagrody lub wymiany dóbr, zyskania korzyści lub zasadą posłuszeństwa wobec innych; ważne dla niej są sankcje, a nie punkt widzenia innych osób czy własna opinia w danej kwestii.
2. Moralność indywidualistyczna, nastawienie instrumentalno-relatywistyczne — głównym motywatorem działań człowieka jest możliwość osiągnięcia własnych korzyści lub ewentualnie interesy osób bliskich (uogólnione „ja”).

3. Moralność harmonii interpersonalnej, nastawienie na ład interpersonalny — osoba kieruje się tym, co myślą ludzie, na przykład współpracownicy lub inne osoby znaczące, oraz wyobrażeniami na temat przepisów roli („dobry kolega”, „zdolny podwładny”, „ambitny pracownik”).
4. Moralność społecznego prawa, nastawienie na ład i porządek — człowiek stosuje się do tego, co nakazują autorytety, obowiązujące w społeczeństwie reguły, w tym społeczne, zewnętrzne normy postępowania, przepisy prawne i nakazy religii; ważne są także ludzkie zobowiązania, pomyślność społeczeństwa, grupy, do której człowiek należy lub instytucji, na rzecz której pracuje.
5. Moralność umowy społecznej — osoba ma świadomość, że normy są relatywne i zależą od grupy, do której przynależy; kieruje się normami przyjętymi i uznawanymi przez społeczeństwo, w którym żyje, lub zespół współpracowników, z którymi się kontaktuje; stara się zabiegać o pewne ogólne i cenione wartości, takie jak życie, wolność, sprawiedliwość społeczna, prawa innych ludzi oraz wiara w słuszność walki o dobro społeczne.
6. Moralność zinternalizowanych przez jednostkę uniwersalnych zasad etycznych — dla człowieka ważne stają się wartości zgodne z jego własnym sumieniem, przyjęte przez niego samego uniwersalne, powszechne zasady, zasady etyczne uznane za autonomiczne.

Zdaniem Kohlberga, normy moralne są uniwersalne. Uniwersalizm moralny polega na obecności tych samych zasad i sądów moralnych na całym świecie. Odnosi się on także do przekonania autora, że rozwój moralny człowieka we wszystkich kulturach przebiega w podobny sposób. W teorii tej widoczny jest wyraźny wpływ filozofii Kanta — jego imperatyw kategoryczny: „Postępuj tylko wedle takiej maksymy, co do której chcesz, aby stała się powszechnym prawem” (KANT, 1953, s. 50), stanowi odzwierciedlenie najwyższego stadium i celu rozwoju moralnego. Według teorii Kohlberga ludzi różni tempo rozwoju oraz osiągnięty poziom rozumowania moralnego. W swoich badaniach wykorzystywał on Skalę Sądów Moralnych, zawierającą opis dziewięciu dylematów moralnych i uwzględniającą dwadzieścia pięć podstawowych wartości etycznych.

Badania rozwoju moralnego w różnych kulturach wskazują na uniwersalizm poziomu przedkonwencjonalnego i konwencjonalnego, stadiów od 1. do 4. Osiągali je badani w różnych grupach wiekowych. Wątpliwości budzi natomiast uniwersalizm poziomów postkonwencjonalnych, szczególnie stadium 5., które w wielu badaniach często się nie pojawia, nie jest w ogóle rejestrowane. Stadium 6. nie doczekało się opracowania w podręczniku oceny Kohlberga (COLBY et al., 1987; CZYŻOWSKA, 2008). Według wielu autorów stadia postkonwencjonalne są bardzo rzadko osiąganym, większość dorosłych osiąga tylko konwencjonalny poziom rozwoju, co potwierdzają również badania polskie (NIEMCZYŃSKI et al., 1988). Tłuma-

czy się to bardzo różnie, na przykład społecznym ewolucjonizmem, czyli bardziej zaawansowanym rozwojem moralnym społeczeństw tych kultur, w których ludzie osiągają najwyższe formy rozwoju moralnego i stosują najwyższe poziomy moralnego uzasadniania, kulturowym ograniczeniem definicji stadiów postkonwencjonalnych, co utrudnia ich identyfikację w wielu społecznościach, czy niepełnym jeszcze wyjaśnieniem, na czym polegają dokładnie ostatnie stadia rozwoju (por. Czyżowska, 2008).

1.1.2. Tożsamość moralna

Rola wrażliwości moralnej

Jeśli reguł moralności nie nosisz w sercu, nie znajdziesz ich w książkach.

Monteskiusz

Podwaliny teorii tożsamości moralnej w obszarze psychologii zbudował MARCIA (1966). Drugim teoretykiem, który wiele wniósł do tej teorii, był ERIKSON (1964). Pisząc o ludzkim rozwoju i kryzysach tożsamości, podkreślał on, że młody człowiek szukając odpowiedzi na istotne pytania o to, kim jest i jakie wartości są dla niego najważniejsze, tworzy podstawy cnoty — wierności wybranym przez niego ideałom (por. OLEŚ, 2005, za: CHYROWICZ, 2009b). „Mówiąc o swej moralnej tożsamości, osoba powołuje się na to, z czym się identyfikuje; jeśli do swej moralnej tożsamości włącza określone normy i wartości, to w sytuacjach, w których się im sprzeniewierzy, odczuwać będzie wyrzuty sumienia” (CHYROWICZ, 2009b, s. 76).

Teoria tożsamości moralnej wiele czerpie z tez, których autorem jest BLASI (1983; 1995; 2004). Jego model jaźni ukazuje związki między sądami moralnymi a działaniem człowieka. W myśl tej teorii zanim podejmiemy działanie, nasze sądy etyczne zostają poddane ocenie odpowiedzialności. Oznacza to, że zachowanie człowieka nie jest postrzegane tylko w kategoriach moralne — niemoralne czy etyczne — nieetyczne, lecz także czegoś, za co jest on odpowiedzialny (por. HARDY, CARLO, 2005; 2011). Kryteria tych ocen mają swe źródło w indywidualnym podejściu do kwestii moralności. Zdaniem Blasi, istotne jest, jak bardzo bycie etycznym stanowi dla człowieka centralną, istotną część jego „ja”. Kiedy tożsamość opiera się na wartościach etycznych — człowiek stara się zachowywać i żyć zgodnie z nimi. To właśnie klucz do wyjaśnienia moralnej motywacji.

Podsumowując, tożsamość moralna to złożona, wieloaspektowa warstwa naszej moralności, trudna do jednoznacznego zdefiniowania i zope-

racjonalizowania (HARDY, CARLO, 2005). Tożsamość moralna wskazuje na stopień zgodności między moralnością osoby a jej poczuciem tożsamości, jej własnym poglądem na to, kim jest (BLASI, 1995; COLBY, DAMON, 1992). Ważnym elementem koncepcji tożsamości moralnej jest stopień, w jakim moralność stanowi centralną część tożsamości, na ile jest ona oparta na wartościach i celach etycznych. Innymi słowy, osoba ma tym większe poczucie tożsamości moralnej, im bardziej buduje swą tożsamość na cnotach moralnych, takich jak bycie uprzejmym wobec ludzi czy traktowanie innych sprawiedliwie, a nie na celach i wartościach amoralnych lub niezwiązanych z moralnością. Tożsamość moralną można też określić jako stopień, w jakim cnoty moralne stanowią oś, centralną część i składową ludzkiego „ja” (BLASI, 1995; HARDY, 2006).

BLASI (1995) uważa, że oceny etyczne częściej prowadzą do moralnego zachowania się, jeśli w proces podejmowania decyzji etycznych włączają się oceny bazujące na odpowiedzialności. Opierając się na tożsamości moralnej, jednostka skłania się do takich sądów, które są zgodne z jej tożsamością, podejmuje działania prowadzące do poczucia stałości, zgodności z sobą, unikając dzięki temu dysonansu i dysharmonii. COLBY i DAMON (1992) podkreślają, że tożsamość moralna to zgodność między systemem moralnym i schematem „ja” jednostki, między systemem wartości a wyobrażeniami człowieka na swój temat. Autorzy ci twierdzą, że tym, co odróżnia ludzi moralnych od innych, jest stopień, w jakim doświadczają oni jedności między swym poczuciem moralności a celami osobistymi. Cele, do których dążą ludzie wysoce moralni, sprawy, o jakie zabiegają, są tożsame z tym, co uważają za etyczne. Taka integracja celów osobistych z wyznawanymi wartościami powinna, zdaniem wspomnianych autorów, skutkować motywacją do zachowań etycznych i zaangażowaniem w etyczne postępowanie. FRIMER i WALKER (2009) pokazują, że tożsamość moralna jest źródłem zachowań prospołecznych, że wynika z niej raczej zgodność między interesem własnym jednostki a orientacją na innych niż brak takiej zgodności.

W wielu publikacjach podkreśla się, że podstawę tożsamości moralnej stanowią schematy poznawcze (AQUINO, FREEMAN, REED, 2009; LAPSLEY, NARVAEZ, 2004; MONIN, JORDAN, 2009; STETS, CARTER, 2006). Schematy poznawcze to nasza ustrukturyzowana wiedza, odzwierciedlająca samowiedzę jednostki, różne aspekty jej relacji z innymi ludźmi oraz jej wcześniejsze doświadczenia (FISKE, 2000). Ideały i cechy, które są szczególnie ważne dla jednostkowego poczucia tożsamości moralnej, mogą stanowić sieć czasowo dostępnych schematów moralnych (AQUINO, FREEMAN, REED, 2009; LAPSLEY, NARVAEZ, 2004). Być może, co podkreślają inni autorzy, wartości te i cechy, postrzegane jako najważniejsze, są także tymi, które są najbardziej poznawczo dostępne (LAPSLEY, NARVAEZ, 2004). Podkreśla

się, że istnieją różnice indywidualne w zakresie wagi przypisywanej schematom moralnym. Poza tym dostępność schematów moralnych obecnych w określonych działaniach społecznych jednostki jest uwarunkowana sytuacyjnie i zmienia się w czasie (AQUINO, FREEMAN, REED, 2009).

Różni autorzy, ukazując tożsamość moralną w kategoriach schematów, odmiennie ją opisują. Dla jednych moralna tożsamość jest po prostu pojedynczym schematem, który odzwierciedla sposób rozumienia przez jednostkę, co oznacza być etycznym człowiekiem czy pracownikiem (AQUINO, REED, 2002; STETS, CARTER, 2006), dla innych z kolei tożsamość moralna jest jednym z wielu schematów społecznej tożsamości jednostki, który buduje ogólny wizerunek własny „ja społecznego” osoby. Według innego podejścia tożsamość moralna składa się z wielu moralnych schematów, wśród których tylko jeden odnosi się do własnego wyobrażenia osoby na temat bycia etycznym człowiekiem, a pozostałe mogą odzwierciedlać sposób rozumienia przez jednostkę tego, na czym polega bycie etycznym w różnorodnych sytuacjach społecznych (REIMER, 2003).

Również wokół tego, czy tożsamość moralna jest świadoma, czy nie, toczą się dyskusje. Najczęściej jest ona opisywana jako cecha świadoma (BLASI, 2004; COLBY, DAMON, 1992; MOSHMAN, 2005). Nie jest jednak w pełni wyjaśnione, czy świadome procesy, na jakich bazuje tożsamość moralna, na przykład uzmysłowienie sobie przez człowieka, że chce on zachowywać się zgodnie ze swym systemem wartości (BLASI, 1993), są podstawowymi i najważniejszymi mechanizmami tworzenia się świadomości moralnej. LAPSLEY i NARVAEZ (2004) podkreślają potrzebę zbadania i zgłębienia roli schematów poznawczych oraz różnych procesów współtworzących tożsamość moralną, które, jeśli bazują na mechanizmach biologicznych, mogą zachodzić automatycznie i bez udziału świadomości jednostki.

Wątpliwości budzi również kwestia, czy tożsamość moralna jednostki jest cechą stałą, stabilną składową „ja” człowieka, która nie zmienia się z upływem czasu, jak cecha osobowości, czy też jest to struktura, która ewoluuje i rozwija się (COLBY, DAMON, 1992). Według niektórych teoretyków (MONIN, JORDAN, 2009), pomimo że miejsce moralności w tożsamości jednostki jest w miarę stałe i raczej stabilne, do pewnego stopnia tożsamość moralna może się zmieniać, a osoba może na niej bazować w różnych sytuacjach, w różnym stopniu (AQUINO, FREEMAN, REED, 2009; STETS, CARTER, 2006).

Łatwo wyobrazić sobie powiązanie tożsamości moralnej z zachowaniem etycznym człowieka w organizacji. Jest wysoce prawdopodobne, że ludzie realizujący własne przekonanie na temat tego, jak powinni postąpić w problematycznych pod względem moralnym sytuacjach, koncentrujący się przy tym jednocześnie na cenionych przez siebie ideałach, postępują

bardziej etycznie. Tożsamość moralna prowadzi do uruchamiania moralnych schematów. U osób, których tożsamość w dużym stopniu bazuje na moralności, schematy moralne w sytuacjach natury społecznej są znacznie łatwiej dostępne i częściej uruchamiane (LAPSLEY, LASKY, 2001; NARVAEZ et al., 2006).

O związku tożsamości moralnej z zachowaniem etycznym przekonują także relacjonowane w literaturze wyniki badań empirycznych. HART i FEGLEY (1995) dowiedli, że osoby, które są dla innych wzorami moralności, częściej używają cech moralnych (jak np. uczciwość) i celów moralnych (jak pomaganie innym) przy opisie własnej osoby niż osoby z grupy porównawczej. O istnieniu takiego związku świadczą także uzyskane przez ARNOLD (1993, za: HARDY, CARLO, 2005) wyniki badań, które dotyczyły związku pomiędzy wagą moralności, miejscem wartości moralnych w strukturze „ja” osoby i zachowaniem moralnym. W badaniu wykorzystano narzędzie, które zawierało rysunek złożony z trzech koncentrycznie ułożonych kół, każde z kół odzwierciedlało różne poziomy „ja”. Zadaniem badanych było umieszczenie w tych kołach 16 cech ze względu na ich wagę dla „ja” osoby. Część z nich dotyczyła cech moralnych, a część innych sfer życia. Zachowanie moralne mierzono przy użyciu Skali Zachowania Etycznego (HILL, SWANSON, 1985, za: HARDY, CARLO, 2005). Wyniki pokazały, że badani, którzy wybrali cechy moralne jako centralne i najbardziej istotne dla ich poczucia „ja” i dodatkowo podali moralne uzasadnienie wagi tych cech moralnych, jako że mieli bardziej zdecydowane poglądy na ten temat, przejawiali znacząco wyższy poziom zachowania moralnego niż osoby, które tego nie uczyniły.

Innym istotnym pojęciem służącym do opisu moralności jednostki jest wrażliwość moralna. Według SPENDLA (1997; 2005) w piśmiennictwie utożsamia się ją ze świadomością etyczną, autor ten jednak uważa, że pojęć tych nie należy traktować zamiennie. Jego zdaniem, świadomość etyczna odnosi się do hipotetycznej struktury norm i dyrektyw etycznych akceptowanych przez jednostkę oraz jest formą opisu treści postaw, wrażliwość moralna wyznaczać może poznawczą dostępność tych treści i ich moc regulacyjną.

Zdaniem TREVIÑO, WEAVERA i REYNOLDSA (2006; por. rozdział 3.7), w badaniach świadomości etycznej można wyróżnić dwa nurty. Według pierwszego wrażliwość moralna, definiowana jako zdolność do rozpoznawania etycznych aspektów sytuacji, kształtuje świadomość etyczną. Ten nurt badań, prowadzonych w firmach należących do różnych działów gospodarki (przemysł, organizacje związane z ochroną zdrowia i edukacją; por. BAAB, BEBEAU, 1990; BLODGETT et al., 2001; CLARKEBURN, 2002; LÜTZÉN, JOHANSSON, NORDSTRÖM, 2002; SPARKS, HUNT, 1998), dowodzi większej wrażliwości etycznej kobiet, które okazują się bardziej wyczulo-

ne na nieetyczne aspekty sytuacji. Badania wymienionych autorów przekonują również o możliwości podnoszenia etycznej wrażliwości osoby przez jej udział w treningach i szkoleniach zachowań etycznych. Według badaczy zmienia się ona pod wpływem indywidualnych doświadczeń, uczestnictwa w sytuacjach zawierających etyczne aspekty. Drugi nurt badań zakłada, że na sposób podejmowania decyzji etycznych w organizacji, poza wrażliwością indywidualną, wpływa także wiele innych czynników zewnętrznych.

1.1.3. Teoria moralnego odcinania się Bandury

[...] wolno ryzykować przypuszczenie, że słuchanie sumienia jest w sumie bezpieczniejsze i że ono mniej nas może oszukiwać aniżeli zasady moralne, które przecież niemal zawsze potrafimy na naszą korzyść przekręcić.

Leszek Kołakowski

Gdybyśmy byli zupełnie uczciwi przy każdej wymianie zdań, wówczas staralibyśmy się dotrzeć jedynie do prawdy, nie dbając o to, czy racja okaże się po stronie poglądu, wygłoszonego początkowo przez nas samych.

Arthur Schopenhauer

BANDURA (1999) twierdzi, że większość ludzi w sposób naturalny ma tendencję do zachowań, które przynoszą im zadowolenie i dają poczucie własnej wartości. Kierowanie się w postępowaniu zasadami etycznego zachowania się sprzyja samozadowoleniu, a pogwałcenie własnych wartości prowadzi do sankcji wewnętrznych: wstydu, poczucia winy, braku zadowolenia z siebie, obniżenia samooceny. Zasady etyczne, zdaniem Bandury, pełnią więc funkcję regulującą zachowanie poprzez skłanianie do postępowania zgodnego z nimi i do automatycznego odrzucania działań, które pogwałciłyby normy istotne dla jednostki.

Moralne standardy są człowiekowi wpajane w toku socjalizacji i wynikają z reakcji innych ludzi na jego zachowanie, są modelowane przez otoczenie. Jednostka ocenia własne działanie w relacji do cenionych przez nią zasad i warunków środowiska, sytuacji zewnętrznej. Teoria BANDURY (1986; 1999), dotycząca procesów moralnej samoregulacji, zakłada, że ludzie nie zaangażują się w zachowanie, które prowadzi do wewnętrznych sankcji, pojawiających się automatycznie wskutek autocenzury, dopóki nie znajdą usprawiedliwienia dla takiego postępowania i potwierdzenia słuszności własnego działania.

Wewnętrzne sankcje stanowią przeciwwagę wewnętrznych nagród — dumy i zadowolenia z siebie — w sytuacjach, w których osoba zachowa się zgodnie z własnymi standardami. Aby ich uniknąć i nie doświadczać negatywnych konsekwencji wynikających z niezgodności zachowania się z zasadami ważnymi dla jednostki, moralne sankcje zostają „odcięte”: wspomniana autocenzura zostaje wyłączona w procesie moralnego odcinania się. Mechanizm ten zwalnia jednostkę z poczucia winy, wstydu i innych stanów wewnętrznych, normalnie towarzyszących sytuacjom przekroczenia czy pogwałcenia własnych norm.

BANDURA (1986) mówi o trzech rodzajach mechanizmów moralnego odcinania się. Są to:

1. Usprawiedliwianie moralne — poznawcze mechanizmy związane z interpretacją zachowania (stosowanie eufemizmów, dokonywanie porównań korzystnych dla siebie); jak podkreśla BANDURA (1999), ludzie zachowują się znacznie bardziej agresywnie wobec innych, kiedy ich działania nie są nazwane agresją, lecz są opatrzone uszlachetniającymi i nadającymi im sens hasłami.
2. Umniejszanie konsekwencji doświadczanych przez ofiarę i minimalizowanie własnej roli czy sprawstwa w sytuacjach, których skutkiem była czyjaś krzywda (zniekształcanie lub ignorowanie konsekwencji, jakie poniosła ofiara, przeniesienie odpowiedzialności lub jej rozproszenie).
3. Koncentracja na negatywnych cechach ofiary (przedmiotowe traktowanie ofiary, atrybucja winy — przrzucanie winy na ofiarę).

Większość przeprowadzonych do tej pory badań nad mechanizmami moralnego odcinania się dotyczy dzieci i młodzieży (BANDURA et al., 1996), a także zaangażowania w działania militarne (AQUINO et al., 2007), jednak badacze zachowań organizacyjnych także interesują się tym procesem. ASHFORTH i ANAND (2003) oraz ANAND, ASHFORTH i JOSHI (2005) opisują zjawiska towarzyszące kreowaniu etycznego autoportretu przez osoby, które ulegają korupcji. Ludzie ci mają tendencję do wypierania tego faktu, do nieprzyznawania się przed samym sobą, że biorą łapówki, i postrzegania siebie jako nieprzekupnych. Osiągają to na przykład dzięki stosowaniu eufemistycznych określeń, które pomagają wypierać myśli o ich własnym niemoralnym postępowaniu. BEU i BUCKLEY (2004) opisują sposoby, jakie stosują charyzmatyczni liderzy, wpływając na spostrzeganie ich zachowania przez podwładnych w taki sposób, by było ono moralnie uzasadnione. TENBRUNSEL i MESSICK (2004) twierdzą, że ludzie oszukują sami siebie przez niedopuszczanie myśli o etycznych aspektach problemów, z jakimi się zetknęli.

Bandura uważa moralne odcinanie się za proces, który zachodzi, zanim dojdzie do złamania norm moralnych. Wielu traktuje go jednak jako sposób na budowanie moralnych uzasadnień własnego postępowania, jakie mają miejsce *post-hoc*, po zaistnieniu sytuacji, która zagraża pozytyw-

nej samoocenie osoby. TREVIÑO, WEAVER i REYNOLDS (2006) podkreślają, że ten aspekt wymaga dalszych badań. Mechanizm moralnego odcinania się jest związany ze świadomością etyczną — u stosującej go jednostki mniejsza jest etyczna świadomość własnych czynów.

DETERT, TREVIÑO i SWEITZER (2008) dowodzą w przeprowadzonych przez siebie badaniach, że indywidualne cechy, takie jak poziom empatii, cynizm i umiejscowienie kontroli, są predyktorami stosowania mechanizmów moralnego odcinania się. Badacze ci dowodzą także, że mechanizmy te pełnią rolę mediatora w związku między wspomnianymi indywidualnymi uwarunkowaniami a nieetycznymi decyzjami. Empatyczna skłonność do patrzenia na sytuację z punktu widzenia drugiej osoby, ofiary, to czynnik, który odgrywa tu znaczącą rolę — współczucie uniemożliwia bowiem zachodzenie procesu odcinania się, bycie nieczułym na krzywdę drugiego. Osoby cynicznie nastawione do innych nie ufają ludziom, postrzegają innych jako będących poza grupą, jako jednostki działające wyłącznie na rzecz własnych interesów i mało altruistyczne (KANTER, MIRVIS, 1989). Ludzie tacy są przekonani o egoizmie współpracowników, szczególnie zaś o egoistycznych poczynaniach zwierzchników, co sprzyja przerzucaniu odpowiedzialności na innych, spostrzeganiu innych jako sprawców niegodziwości. Kolejnym predyktorem moralnego odcinania się jest zewnątrzsterowność, związana z niechęcią do brania odpowiedzialności za własne poczynania i obarczaniem winą innych ludzi.

1.1.4. Przekonania moralne

Znaczenie indywidualnej filozofii moralnej

Człowiek idealnie sprawiedliwy nie patrzy na człowieka, o którym decyduje, swoimi oczyma, ale z punktu widzenia norm, których jest przedstawicielem.

Antoni Kępiński

Według SCHLENKERA i FORSYTHA (1977) w badaniu sądów moralnych należy brać pod uwagę przede wszystkim indywidualne różnice w wyznawanej ideologii. Teoretycy (ERONDU, SHARLAND, OKPARA, 2004) uważają, że jednostka najczęściej podejmuje decyzje etyczne po rozważeniu wielu zachowań możliwych w danej sytuacji. Czyni to w odniesieniu do wyznawanych przez siebie uniwersalnych zasad moralnych, stanowiących o tym, co według niej jest dobre, a co złe. Dlatego wielu badaczy twierdzi zgodnie, że nadzieję na zbudowanie trafnego modelu dają badania uwzględniające

różnice w zakresie ideologii etycznej jednostki, czyli wyznawanych przez osobę poglądów i cenionych wartości (DAVIS, ANDERSEN, CURTIS, 2001).

FERRELL, GRESHAM i FRAEDRICH (1989) uważają, że zasady etyczne tworzą „najważniejszy konstrukt” w procesie podejmowania decyzji etycznych, że są one kluczem do zachowania się człowieka. Zdaniem tych autorów, powinności i obowiązki, zachowania uznawane przez jednostkę za słuszne i niesłuszne wynikają z reguł i potocznych maksym filozoficznych, które w toku socjalizacji są człowiekowi wpajane zarówno przez znaczących innych, jak i przez środowisko pracy. Wśród reguł tych są też zasady, których osoba uczy się w organizacji, gdzie jest zatrudniona. Podobnie twierdzi wielu innych autorów (HUNT, VITELL, 1986; MURPHY, LACZNIAK, 1981), uznających indywidualną filozofię moralną za podstawowy czynnik warunkujący dokonywanie oceny, a co za tym idzie — także podejmowanie decyzji etycznych w miejscu pracy. HUNT i VITELL (1986) podkreślają, że różnice w normatywnych filozofiach polegają jedynie na tym, że podczas gdy część z nich to teorie deontologiczne, koncentrujące się na „prawości, słuszności zachowania”, inne to teorie teleologiczne, odnoszące się do „ilości dobra i zła”, jaka jest konsekwencją danego zachowania. Zdaniem tych autorów, ludzie „używają zarówno deontologicznych, jak i teleologicznych sądów, które determinują ich etyczne oceny i, w ostateczności, ich zachowanie” (HUNT, VITELL, 1986, s. 6—7).

Teoria indywidualnej filozofii moralnej została wywiedziona z normatywnych teorii filozoficznych (FORSYTH, 1980; por. CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2012b). Analiza wyznawanej przez jednostkę filozofii moralnej ukazuje jej indywidualne przekonania, mieszczące się w ramach obowiązujących norm moralnych. Badania prowadzone w tym zakresie dowodzą, że filozofia moralna jednostki wpływa na jej opinie i podejście do różnych kwestii moralnych: na sądy moralne na temat zachowania innych ludzi; na to kiedy i jakie zachowanie osoba uznaje za nieetyczne; na sposób dokonywania atrybucji odpowiedzialności za skutki tych zachowań, które można określić mianem złego postępowania, oraz na jej własne decyzje i działania.

Także badania własne autorki niniejszej rozprawy (CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2012b; 2013a; 2013c), których celem było sprawdzenie, jaka jest rola przekonań moralnych jednostki w procesie podejmowania decyzji etycznych w sytuacji pokrzywdzenia, dowodzą związku filozofii moralnej z zachowaniem etycznym. By tego dowiedzieć, zbadano grupę 326 pracowników organizacji różnej wielkości i typu. W badaniu poddano analizie związki między przekonaniami moralnymi (filozofią moralną wyznawaną przez jednostkę, jej stosunkiem do wybranych wartości etycznych) a podejmowaniem decyzji etycznych. Pytanie, jakie zadano, dotyczyło ewentualnych powiązań między stosunkiem do następujących wartości: relatywizmu,

idealizmu, makiawelizmu, narcyzmu, złotej reguły, utylitaryzmu, bilansu zysku i strat oraz altruizmu, a sądami etycznymi na temat krzywdy i intencjami zachowania się w określony sposób przez osobę patrzącą na sytuację pokrzywdzenia z perspektywy świadka, ofiary i sprawcy pokrzywdzenia.

Wyniki relacjonowanego badania autorki potwierdziły istnienie różnic między ludźmi w zakresie wyznawanej przez nich ideologii moralnej. Szczególnie istotna okazała się akceptacja zasad: makiawelistycznej i narcystycznej, myślenia w kategoriach zysku i strat, idealizmu, relatywizmu oraz altruizmu. W sferze tych wartości odnotowano najwyraźniejsze różnice między badanymi, nieco mniej istotne zaobserwowano zaś w odniesieniu do złotej reguły. Różnic takich nie było natomiast w podejściu badanych do zasady utylitarystycznej. Niemal identyczne wyniki podziału ze względu na przekonania moralne autorka uzyskała także w badaniach innych prób — studentów różnych uczelni.

Porównanie badanych uznających poszczególne zasady moralne wykazało istnienie między nimi różnic w zakresie dokonywanych ocen sytuacji nieetycznej oraz rozważanych możliwych sposobów zachowania się. Podobnie jak wiele innych badań, dowodzących wpływu ideologii moralnej wyznawanej przez jednostkę na decyzje etyczne (JONES, 1991; TREVIÑO, 1986), te przeprowadzone przez autorkę potwierdziły wagę ideologii moralnej dla etycznych wyborów człowieka w sytuacjach niejasnych pod względem etycznym w miejscu pracy. Osoby o odmiennych przekonaniach moralnych inaczej formułowały sądy i inne były ich intencje do zachowania się. Dowiedziono w tym zakresie związku przekonań moralnych z gotowością udzielenia ofierze pomocy oraz z atrybucją odpowiedzialności.

Do wymiarów filozofii moralnej uznanych za najbardziej istotne dla sposobu zachowania się człowieka w sytuacjach dylematu etycznego w organizacji należą: idealizm, relatywizm, utylitaryzm, teorie sprawiedliwości, narcyzm, altruizm, bilans zysków i strat, stosunek do tak zwanej złotej reguły (LUTHY, PADGETT, TONER, 2009). Wymiary badane najczęściej spośród wymienionych to idealizm i relatywizm. Niektóre badania dotyczą także cynizmu (DETERT, TREVIÑO, SWEITZER, 2008; NAIR, KAMALANABHAN, 2010). W dalszej części rozdziału zostanie omówiony charakter ich związku z etycznym postępowaniem człowieka.

Idealizm i relatywizm

Idealista myśli o człowieku, że jest dobry. Realista — że powinien być dobry.

Jan Stępień

Główną chorobą naszych czasów jest intelektualny i moralny relatywizm.

Karl Popper

Do zasad moralnych uznanych za najbardziej istotne w badaniach etyki biznesu i odgrywających znaczącą rolę w regulacji etycznych zachowań organizacyjnych zalicza się idealizm i relatywizm. Są to ideologie najczęściej badane w odniesieniu do zachowań etycznych w organizacji. FORSYTH (1980) podkreśla, że spośród wielu możliwych i dostępnych filozofii moralnych na kontynuum idealizm — relatywizm można sklasyfikować większość ludzi. Idealistę charakteryzuje silna wiara w istnienie uniwersalnych norm moralnych. Uwzględnia on dobro innych oraz troszczy się o nie. FORSYTH (1980, s. 176) definiuje idealizm jako jednostkową wiarę w to, że „pożądany stan rzeczy zawsze może zostać osiągnięty pod warunkiem powzięcia *słusznego* działania”.

Niemiecki filozof Immanuel Kant (1724—1804) opracował listę prostych reguł, które człowiek powinien brać pod uwagę, podejmując decyzje etyczne. Kant przekonywał, że moralne powinności lub imperatywy są kategoryczne, należy więc bezwzględnie ich przestrzegać i podążać za nimi. Jednostka winna zawsze robić to, co uważa za moralnie słuszne, bez względu na konsekwencje. Niezależnie od skutków, do jakich prowadzić będzie zachowanie człowieka, jego obowiązkiem jest przestrzeganie uniwersalnych zasad etycznych. Zgodnie z poglądami Kanta, „to, co jest słuszne dla jednego, jest słuszne dla wszystkich” (za: JOHNSON, 2006, s. 8). Każdorazowo przed podjęciem decyzji w kwestiach etycznych, a także innych, trzeba zadać sobie pytanie, czy chcielibyśmy, aby inni też tak postąpili? Jeśli odpowiedź jest pozytywna, dokonany wybór jest słuszny i usprawiedliwiony.

Dla relatywisty natomiast typowy jest pogląd, że nie ma żadnych uniwersalnych norm. Zdaniem FORSYTHA (1980, s. 175), relatywizm to właśnie „poziom odrzucenia przez jednostkę uniwersalnych norm moralnych”. Według relatywisty zachowanie jest uwarunkowane sytuacyjnie, uważa on więc, że normy po prostu mogą się zmieniać. Podczas gdy idealizm oznacza wiarę w jeden słuszny system norm moralnych, od którego nie ma wyjątków, relatywizm zakłada względność moralności i istnienie różnych podejść do danej kwestii etycznej, w zależności od kultury czy danego systemu społecznego lub sytuacji, w jakich problem ten jest rozpatrywany (por. ZAORSKI-SIKORA, 2007).

Idealiści, znalazłszy się w sytuacji dylematu moralnego, który muszą rozwiązać, są przekonani, że zawsze można uniknąć zrobienia krzywdy drugiemu i tak właśnie starają się zachować. Relatywiści natomiast sądzą, że „krzywda jest czasem [...] niezbędnym warunkiem dochodzenia do dobra” (FORSYTH, 1992, s. 462). Idealiści są przekonani, że w każdej sytuacji należy stosować się do powszechnych norm moralnych, zasad, których należy bezwzględnie przestrzegać. Wskazują one, jak powinniśmy się zachować. Relatywiści uważają, że każda sytuacja różni się od innej i zawsze przed podjęciem decyzji trzeba rozważyć wszystkie aktualne okoliczności. Nigdy nie można jednak być pewnym słuszności swojej decyzji, zawsze bowiem istnieją alternatywne możliwości działania, a człowiek nie ma jednoznacznych wskazówek, jak należy postąpić. Według CHMIELEWSKIEGO (1997, s. 31) relatywizm to „przekonanie o zależności wielu poglądów na świat i sposobów życia od okoliczności, w których się ono toczy”. Jest to stanowisko, które odrzuca istnienie obiektywnych i niepodważalnych prawd, mających powszechnie obowiązujący charakter, to pogląd uznający, że wszystko jest względne (por. GAŁKOWSKI, 2004).

To właśnie relatywiści, jak pokazują badania (por. KISH-GEPHART, HARRISON, TREVIÑO, 2010), najczęściej dokonują nieetycznych wyborów. Wydają się mniej skłonni do identyfikowania i wskazywania nieetycznych aspektów różnych sytuacji, określania ludzkich zachowań jako nieetycznych oraz do czynnej interwencji w sytuacjach, które budzą kontrowersje etyczne, ponieważ mają oni potrzebę poznania całego kontekstu zachowania, wszystkich jego aspektów, zanim podejmą decyzję i wydadzą bardziej jednoznaczną opinię, której słuszności i tak nie są nigdy do końca pewni. Z kolei osoby nastawione do świata bardziej idealistycznie mogą czuć się zobligowane do wydania szybkiej i zdecydowanej opinii oraz do podjęcia aktywnego działania w odpowiedzi na zachowanie, które wyda się im niewłaściwe.

BARNETT, BASS i BROWN (1994) to jedni z pierwszych badaczy wpływu filozofii moralnej jednostki i wyznawanych przez nią zasad na sądy moralne i zachowanie się w sytuacjach dylematu etycznego w środowisku pracy zawodowej. W przeprowadzonych przez siebie badaniach wykazali, że oceny etyczne osób zatrudnionych w organizacjach różnego rodzaju są funkcją wyznawanej przez nie ideologii moralnej. Co ciekawe, odkryte przez nich zależności wiązały się przede wszystkim z idealizmem badanych, relatywizm nie wpływał znacząco na odpowiedzi czy zachowanie respondentów.

Badania tych autorów (BARNETT, BASS, BROWN, 1996) dotyczyły związków między religijnością, idealizmem, relatywizmem, sądami etycznymi i intencją do złożenia doniesienia o zauważonym nieetycznym zachowaniu współpracownika. Wyniki potwierdziły, że idealizm jest związany

pozytywnie, a relatywizm raczej negatywnie z sędami na temat niewłaściwego zachowania współpracowników. Podobne rezultaty odnotowano w odniesieniu do sposobu reakcji na to zachowanie, chociaż tu związek relatywizmu z ocenami etycznymi okazał się raczej słaby. Wyniki wskazały też na silne negatywne korelacje między stopniem religijności badanych a relatywizmem. Sugerować to może istnienie związku religijności z wiarą w uniwersalne zasady moralne, co jest logicznym wnioskiem.

SCHLENKER i FORSYTH (1977; FORSYTH, 1980) zaprezentowali dwubiegunowy model filozofii moralnej (rys. 1), według którego można podzielić ludzi na cztery grupy, w zależności od tego, w jakim stopniu są oni idealistami i relatywistami. BARNETT, BASS i BROWN (1994), idąc za taką taksonomią, w swoich badaniach ideologicznych uwarunkowań decyzji etycznych posłużyli się więc czterema zmiennymi jako zmiennymi niezależnymi. Były one kombinacją wspomnianych dwu wymiarów: idealizmu i relatywizmu.

		Relatywizm	
		wysoki	niski
Idealizm	wysoki	sytuacjonista	absolutysta
	niski	subiektywista	utilitarysta

Rys. 1. Taksonomia ideologii etycznych

ŹRÓDŁO: Opracowanie własne na podstawie: FORSYTH, 1980; FORSYTH i POPE, 1984.

Omawiane tu cztery zmienne, opisujące różne sposoby podejścia do idealizmu i relatywizmu, to: sytuacjonizm (wysokie wyniki w skali idealizmu i w skali relatywizmu), subiektywizm (niski idealizm, wysoki relatywizm), absolutyzm (wysokie wyniki w skali idealizmu i niskie w skali relatywizmu) oraz utilitaryzm, czyli skłonność do odstępowania od zasad etycznych, odrzucanie ich (niski idealizm, niski relatywizm).

Wyniki badań BARNETTA, BASSA i BROWNA (1996) wskazują, że osoby sytuacyjne są idealistyczne, bo w swym zachowaniu kierują się zazwyczaj dążeniem do maksymalnych korzyści, możliwych do uzyskania w danej sytuacji. Ważne jest dla nich, aby konsekwencje ich działań były jak najbardziej pozytywne. Takie stanowisko dopuszcza jednak zaistnienie krzywdy drugiego. Osoby o podejściu subiektywistycznym zachowują się

podobnie. Odrzucają one uniwersalne zasady etyczne i opierają swoje sądy moralne wyłącznie na własnych subiektywnych odczuciach na temat sytuacji oraz zachowaniach się osób w nie zaangażowanych. Nie sądzą, że dane zachowanie trzeba potępiać i uznawać za niemoralne tylko dlatego, że mogło ono komuś zaszkodzić.

Absolutyści przeciwnie — uznają zachowanie za moralne tylko wtedy, gdy jest ono podporządkowane istotnym dla nich zasadom moralnym i kiedy przynosi pozytywne konsekwencje dla wszystkich zaangażowanych w nie osób. Natomiast utylitaryści, zaprzeczający obu ideologiom, odrzucający je, wydaje się, że uważają zgodność z normami moralnymi za wskazaną i pożądaną, bo zgadzają się z potrzebą kierowania się zasadami etycznymi. Czynią tak po to, by uniknąć negatywnych konsekwencji. Dopuszczają oni bowiem wyjątki od istniejących reguł. Dodatkowo sądzą, że nie powinno się potępiać zachowania tylko dlatego, że prowadzi ono do negatywnych skutków dla innych — ważne jest dobro większości.

Wyniki cytowanych badań (BARNETT, BASS, BROWN, 1996) dowodzą, że osoby idealistycznie nastawione do świata wydają najbardziej surowe sądy, oceniając różnorakie kwestie etyczne — potwierdziło się to w przypadku 21 kwestii etycznych na 26 historii zawierających dylemat etyczny, jakie zostały użyte przez wspomnianych autorów i poddane ocenie przez badanych. Wyniki w skali relatywizmu okazały się niezwiązane z sądami etycznymi. Z badań wynika, że do rygoryzmu etycznego prowadzi szczególnie absolutyzm — osoby, które uzyskały wyniki wskazujące na absolutyzm, uznały za nieetyczne zachowanie bohaterów 10 z 14 opowiadań, podczas gdy osoby działające w odpowiedzi na sytuację, niezdecydowane co do faktu, czy istnieją uniwersalne wartości, których trzeba przestrzegać, wypowiedziały się jednoznacznie negatywnie o zachowaniu się bohaterów tylko 3 historii.

KISH-GEPHART, HARRISON i TREVIÑO (2010) podkreślają, iż relatywiści, wierzący, że etyczne wybory są uzależnione od warunków działania, podejmują nieetyczne decyzje znacząco częściej. Dokonują oni bowiem zewnętrznych atrybucji i swoje niemoralne zachowanie zawsze próbują wytłumaczyć sytuacją. Na podstawie własnych badań FORSYTH (1985) twierdzi, że idealisci mają skłonność do silnego potępiania ludzi (bohaterów historii), których postępowanie prowadzi do zdecydowanie negatywnych konsekwencji, niezależnie od tego czy złamali oni normy moralne, czy też im się podporządkowali. Istotne jest dla nich nie to, że ktoś złamał prawo, lecz skutki takiego działania dla innych. Podkreśla się, że absolutyści są generalnie znacznie bardziej surowi i jednoznaczni w swych osądach, kiedy oceniane przez nich zachowanie przynosi zdecydowanie pozytywne bądź zdecydowanie negatywne konsekwencje. Pokazały to także omówio-

ne badania BARNETTA, BASSA i BROWNA (1996). Absolutyzm jest na przykład związany z negatywną oceną w takich sprawach, jak kara śmierci, eutania czy homoseksualizm.

Badania dowodzą także związków idealizmu i relatywizmu z różnego typu nieprawidłowościami w organizacji (HENLE, GIACALONE, JURKIEWICZ, 2005), z percepcją problemu etycznego (HUNT, VITELL, 1986), z ocenami etycznymi (VITELL, SINGHAPAKDI, 1993), z wrażliwością etyczną (SPARKS, HUNT, 1998), z intencjami behawioralnymi i spostrzeganą moralną intensywnością ocenianej kwestii etycznej (SINGHAPAKDI, VITELL, FRANKE, 1999) oraz z subiektywnie szacowaną wagą etycznego postępowania i społecznej odpowiedzialności biznesu (SINGHAPAKDI et al., 1995).

Makiawelizm

Moralność prowadzi do zguby tego, kto usiłuje skrupulatnie stosować jej nakazy w praktyce, a zapewnia dobrobyt temu, kto się nią umie posługiwać niczym maską.

Charles Fourier

Opierając się na pismach politycznych Machiavellego (GILBERT, 1971), CHRISTIE i GEIS (1970) wprowadzili do psychologii pojęcie makiawelizmu, ujmując je jako cechę osobowości. Jednostki osiągające wysokie wyniki w skali makiawelizmu, który jest generalnie „synonimem niemoralnego zachowania, braku uczciwości w kontaktach interpersonalnych, ukrytych celów i nieetycznych zachowań” (NELSON, GILBERTSON, 1991, s. 633), mają skłonność do wykorzystywania innych ludzi do swoich ukrytych celów i traktowania relacji z innymi w sposób instrumentalny.

W odróżnieniu od teorii rozwoju moralnego i filozofii moralnej, teoria makiawelizmu reprezentuje bardziej klasyczne podejście osobowościowe. Jednakże poprzez wyraźny komponent moralny cecha ta wiąże się z częstotliwością dokonywania nieetycznych wyborów w środowisku organizacji. To właśnie makiawelizm, jak wykazały badania eksperymentalne, wydaje się odgrywać istotną rolę i skutkować decyzjami, które prowadzić mogą do klęski danego przedsięwzięcia (HEGARTY, SIMS, 1979).

Empirycznie dowiedziono, że makiawelizm jako cecha osobowości wpływa na podejmowanie decyzji etycznych (SINGHAPAKDI, VITELL, 1992; JONES, KAVANAGH, 1996). PILCH (2008) twierdzi, że w wielu sytuacjach makiaweliści wykazują mniejszą gotowość do pomagania innym niż osoby niebędące makiawelistami. SCHEPERS (2003, za: PILCH, 2008) uważa, że makiaweliści to bardziej osoby wyrachowane niż niemoralne, gdyż ich

głównym celem jest osiągnięcie egoistycznych korzyści i tylko dlatego wykorzystują oni innych ludzi i sytuacje. Badacz odkrył, że makiaweliści nie różnią się od osób o niskim poziomie makiawelizmu w zakresie akceptacji ogólnych opinii o tym, co jest generalnie dobre, a co złe, chociaż ludzie o odmiennym poziomie makiawelizmu mogą oczywiście mieć różne poglądy w zakresie szczegółowych sądów etycznych. Badania Schepersa dowodzą natomiast, że makiawelizm jest ujemnie skorelowany z dotrzymywaniem niepisanych umów między osobami. Niezależnie od wielkości zysku, jaki był możliwy do osiągnięcia, makiaweliści byli bardziej skłonni do łamania takich umów niż niemakiaweliści.

PILCH (2008) podkreśla, że teoretycy uznali makiawelizm za cechę mającą zasadnicze znaczenie dla oceny predyspozycji etycznych człowieka. Wyniki badań tej autorki dowodzą, że wyższy poziom makiawelizmu jest związany z akceptacją manipulacji oraz z przyzwoleniem na mówienie nieprawdy, zatajanie prawdy, manipulowanie formą przekazu, z sympatią, autorytetem i konformizmem. Skoro wizja świata makiawelisty zakłada, że ludzie stanowią dla niego zagrożenie, bo są źli, podstępni, chytry, kłamliwi i nigodni zaufania — musi on skupić się na własnych celach i bez skrupułów walczyć „o swoje” (PILCH, 2011). Makiawelizm stanowi zatem o jednostkowych predyspozycjach etycznych (CHEUNG, SCHERLING, 1998, za: PILCH, 2008).

Narcyzm

Narcyzm nie kocha ani drugich, ani siebie.

Erich Fromm

Termin „narcyzm” został po raz pierwszy użyty w 1752 roku przez Jeana Jacques’a Rousseau w tytule sztuki. Pojęcie to wywodzi się także z opisów klinicznych i zostało wybrane przez seksuologów: ELLISA (1998, za: CALDER-MARSHALL, 1959) i NÄCKEGO (1899), do opisu zachowań seksualnych. Słowa tego użyli również RANK (1911, za: LIEBERMAN, 1985), do opisu samozachwytu, oraz FREUD (1914) — na określenie jednego ze stadiów rozwoju libido u dziecka.

Szeroka definicja określa narcyzm jako „zwiększone poczucie własnej wartości” (JUDGE, SCOTT, ILLIES, 2006). Podkreśla się także często (BROWN i ZEIGLER-HILL, 2004), że należy odróżnić narcyzm od wysokiej samooceny czy samozadowolenia zdrowej jednostki. Narcyzm wiąże się z przesadną koncentracją na samym sobie, z nadmierną wrażliwością na krytykę, a we współczesnej psychiatrii uznaje się go za zaburzenie osobowości. Badania pokazują, że większość ludzi ma pewne tendencje narcystyczne, co jest

zjawiskiem całkiem normalnym i zdrowym, jako że stanowi mechanizm podnoszenia samooceny i wiąże się z zaradnością. Ludzie uważają skrycie, że są lepsi, bardziej niezależni, sprytniejsi, mądrzejsi oraz że wykonują cięższą pracę od innych. Dopiero narcyzm przekraczający zdrowe granice może stanowić problem (VOGEL, 2006).

Wieloletnie badania TWENGE (2006) przekonują o zmianach pokoleniowych w poziomie skłonności narcystycznych. Autorka twierdzi, że współcześnie młodzi ludzie różnią się znacznie od poprzednich pokoleń młodzieży. Osoby urodzone w latach 70., 80. i 90. minionego wieku są, zdaniem Twenge, najbardziej narcystycznymi pokoleniami w historii ludzkości (TWENGE, 2006; TRAISER, EIGHMY, 2011). Badania wskazują na związek skłonności narcystycznych i egoistycznych ze sposobem podejmowania decyzji etycznych (BROWN, SAUTTER, LITTVAY, 2010).

Większość empirycznych eksploracji poświęconych narcyzmowi i znaczeniu tej cechy dla sposobu funkcjonowania człowieka w roli pracownika dotyczyło wpływu narcyzmu na wywiązywanie się jednostki z roli kierowniczej (LUBIT, 2004; MACCOBY, 2004). Kiedy osoby narcystyczne zostają liderami, często okazują się wizjonerami prowadzącymi organizacje do niewyobrażalnego wręcz sukcesu. Badania pokazują, że chcą one być podziwiane, że bywają twórcze, innowacyjne w podejściu do kwestii zawodowych (MACCOBY, 2004; SANKOWSKY, 1995). Jednostki ze skłonnościami narcystycznymi to jednak trudni współpracownicy, jako że ich postawy i zachowanie często wywołują prawdziwy zamęt w miejscu pracy (CAVAIOLA, LAVENDER, 2000). Są one postrzegane przez otoczenie jako osoby toksyczne (BACAL, 2000), bo bywają agresywne, wymagające wobec innych i nadmiernie wrażliwe na krytykę. Narcyzm jest uznawany za komponent osobowości socjopatycznej i despotycznej ze skłonnościami paranoicznymi (LUBIT, 2004).

Stosunek do złotej reguły

Spodziewaj się po innych tego, co im uczyniłeś.

Seneka

Nie czyń bliźniemu tego, co chciałbyś, aby on uczynił tobie. Możliwe, że macie zupełnie inny gust.

George Bernard Shaw

Podkreśla się, że tak zwana złota reguła jest jedną z najbardziej znanych i uniwersalnych zasad etycznych na świecie. Reguła, która nakazuje traktować innych w taki sposób, w jaki sami chcemy być traktowani, w takiej czy innej formie pojawia się w systemach etycznych i filozoficz-

nych oraz pośród nakazów moralnego postępowania w większości religii na świecie: w chrześcijaństwie, hinduizmie, buddyzmie i islamie. Zdaniem BORNSTEINA (2002) i PADENA (2003), złota reguła jest podstawowym wyrazem praw człowieka, zgodnie z którymi każda jednostka ma prawo do sprawiedliwego traktowania i do dbałości o przestrzeganie tej zasady we wzajemnych kontaktach. Wspomniani autorzy uważają, że złota reguła to podstawowa zasada humanizmu. Człowiek, który stara się żyć zgodnie z nią, jest pełen empatii dla innych, włączając w to ludzi całkiem od niego odmiennych. Reguła ta uczy uprzejmości, współczucia, zrozumienia i szacunku dla innych — cech, które doceniamy w zachowaniu się innych ludzi, niezależnie od tego kim są i skąd pochodzą. Chociaż nie jest możliwe poznanie, jak to jest być innym człowiekiem, i doświadczenie tego, czego on doświadcza, nietrudno wyobrazić sobie, co mogłoby nam przynieść cierpienie podobne do jego cierpienia — należy starać się unikać powodowania tego.

Złota reguła, jak twierdzi BORDAT (2007), dotyczy dwu podstawowych idei teorii etycznych: dobroci („traktuj drugiego jak siebie samego”) oraz sprawiedliwości („nie czynź drugiemu, co tobie niemiłe”). Filozofowie zastanawiają się jednak nad jej użytecznością w przypadku fanatyków. HARE (1963) podaje przykład fanatyka-samobójcy, który używa bomby w celu pozabawienia się życia, co go zadowala — w myśl złotej reguły byłby usprawiedliwiony, zabijając przy tym przypadkowe osoby, ponieważ potraktowałby je jak siebie samego. Dlatego BORDAT (2007) podkreśla, że złota reguła może stać się narzędziem dialogu międzykulturowego, autentycznej dobroci i sprawiedliwości, ale tylko przy założeniu tolerancji dla innych, doceniania innych, uznania dla nich. Bez tolerancji i uznania złota reguła może być wykorzystana przez fanatyków do usprawiedliwienia sytuacji łamania praw człowieka.

Z kolei SINGER (2002) mówi o dwóch formach złotej reguły, o dwóch sposobach jej rozumienia — jako wymogu podejmowania takich działań, co do których chcielibyśmy, aby inni stosowali je wobec nas, albo wymogu zarządzania swoim zachowaniem tak, jak chcielibyśmy, aby inni zarządzali swoim. Większą polemikę wywołało w literaturze pierwsze ujęcie złotej reguły.

Jak podkreślają BURTON i GOLDSBY (2005, s. 372, 377, 382), złota reguła wydaje się jedną z ważniejszych kandydatek na uniwersalną zasadę moralną. Jako reguła konsekwentna pozwala na różne zachowania, które mogą być brane pod uwagę przez ludzi mających różne perspektywy moralne. Jej uniwersalizm leży w tym, że niemal we wszystkich kulturach istnieje zrozumienie dla faktu, że przestrzeganie reguł, które narzucamy innym, jest podstawowym komponentem moralnego myślenia. Jakkolwiek wspomina się o tej regule niezależnie w wielu kulturach i w wielu miejscach

na świecie, jej akceptacja wiąże się z podejmowaniem określonych decyzji etycznych. Wielu autorów uważa, że złota reguła jest znaczącą zasadą, wielokrotnie uwzględnianą w badaniach etyki biznesu (CUNNINGHAM, 1998).

Utylitaryzm

Zgodnie z powyższą interpretacją zasady najwyższego szczęścia, celem ostatecznym, ze względu na który pożądane są wszystkie inne rzeczy (zarówno wtedy, gdy bierzemy pod uwagę nasze własne dobro, jak i cudze, jest istnienie jak najbardziej wolne od cierpień i jak najbardziej bogate w przyjemności.

John Stuart Mill

Utylitaryzm opiera się na przesłance, zgodnie z którą nasze etyczne wybory oraz inne decyzje powinny uwzględniać konsekwencje, do jakich mogą prowadzić. Filozofowie angielscy Jeremy Bentham (1748—1832) i John Stuart Mill (1806—1873) uważali, że najlepsze decyzje to takie, które przynoszą więcej korzyści niż strat oraz dające korzyści jak największej grupie ludzi (JOHNSON, 2006). Postawa utilitarna jest definiowana jako „[...] staranie się o to, aby podejmować decyzje, które przynoszą największe możliwe dobro największej liczbie ludzi [...]” (EPSTEIN, SPALDING, 1993, s. 229). Innymi słowy, zgodnie z etyką utilitarną każde zachowanie jest moralnie słuszne, jeżeli przyczynia się do dobra i szczęścia ogółu, daje korzyści całej społeczności (ERONDU, SHARLAND, OKPARA, 2004; FERRELL, FRAEDRICH, 1997).

Utylitaryści twierdzą, że moralność zakłada czynienie dobra, więc dokonując oceny naszych wyborów, powinniśmy brać pod uwagę głównie użyteczność konkretnego sposobu działania oraz jego skutek, czyli jego konsekwencje również dla innych ludzi (por. CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2012b). Użyteczność z kolei definiowana jest jako rozwiązanie najlepsze w danej sytuacji albo to, co najlepsze w ogóle, w większości sytuacji. Możemy zatem zdecydować, że w konkretnym przypadku kłamstwo będzie uzasadnionym rozwiązaniem, uznając jednocześnie, że mówienie innym prawdy jest lepsze, i przyjmować drugą postawę jako zasadę ogólną. Utylitaryści wskazują konieczność dokonywania każdorazowo bilansu zarówno krótkoterminowych, jak i długoterminowych konsekwencji, który decydować ma o ostatecznych postanowieniach etycznych. Jeśli jest niemal pewne, że natychmiastowe konsekwencje danej decyzji będą bardziej pozytywne niż kosztowne albo jeśli przyszłych, odległych skutków nie da się przewidzieć, można taką decyzję podjąć. Utylitarysta kieruje się w takiej sytuacji krótkoterminową korzyścią, jaka wynika z danego

postanowienia. Jeżeli dana decyzja może skutkować znaczącymi pozytywnymi konsekwencjami dla większej grupy osób przy jednoczesnych dużych negatywnych skutkach dla poszczególnych jednostek, utilitarysta nie podejmie jej — wybierze rozwiązanie, które przyniesie umiarkowane dobro większości, związane z jak najniższymi kosztami dla mniejszości. Dodatkowo utilitarysta podejmujący decyzje nie przypisuje celom i interesom własnym większego znaczenia niż celom lub interesom innych ludzi (JOHNSON, 2006).

Badania potwierdzają, że uzasadnienia utilitarystyczne są jednymi z ważniejszych, branych pod uwagę przez menedżerów podczas formułowania sądów moralnych (KUJALA, LAMSA, PENTTILA, 2011). Warto jednak zwrócić uwagę, że ta reguła etyczna może prowadzić czasem do nieetycznego postępowania, ponieważ dopuszcza postawę i zachowania niemoralne, jeśli tylko przyczyniają się one do dobra większości.

Bilans zysków i strat

Ludzie nie myślą już o pracy jako posłaniu, lecz [...] zarabiają pieniądze w racjonalnym dążeniu do własnych korzyści. Tego rodzaju orientacja pozbawia stosunki międzyludzkie elementów zainteresowania, empatii, humanizmu, ich miejsce zajmuje kalkulacja i pragmatyzm.

Zbigniew Zaborowski

Mózg kalkuluje, ale duch wzywa, a serce wie swoje.

Stephen King

Bilans zysków i strat to termin odnoszący się do mechanizmu działającego podczas podejmowania decyzji. VELASQUEZ (1998) dowiódł, że kierownicy często opierają swoje istotne decyzje na analizie przewidywanych kosztów i ewentualnych korzyści, mogących być skutkiem tych postanowień. Dotyczy to z pewnością decyzji o charakterze ekonomicznym.

Idea analizy kosztów i strat opiera się na Darwinowskiej teorii przetrwania gatunku, z której wynika między innymi, że jesteśmy bardziej skłonni pomagać tym, którzy są do nas genetycznie podobni. Czynnikaми, które mogą w istotny sposób wpływać na podejmowanie zachowań pomocowych, jest nie tylko bliskość wspomaganego, genetyczne podobieństwo do niego i możliwość spodziewanego rewanżu, lecz także kultura. LEUNG (1988) podkreśla, że ludzie ze wschodnich kultur kolektywistycznych są bardziej skłonni do udzielania pomocy członkom ich własnej grupy, mniej do pomocy osobom spoza własnego kręgu.

Do koncepcji analizy kosztów i strat nawiązują także ważne teorie socjologiczne, na przykład teoria wymiany społecznej Homansa lub teoria wymiany Blaua (SZACKI, 2002). Obaj autorzy rozpatrują bilans nagród i kosztów w innej nieco perspektywie — w aspekcie wymiany międzyosobniczej, społecznej, a nie bilansu indywidualnego. Wspomniane teorie pokazują jednak także konsekwencje wynikające dla jednostki. W myśl teorii wymiany społecznej Homansa im częściej działanie osoby jest nagradzane, kończy się sukcesem lub przynosi wymierne korzyści, tym bardziej prawdopodobne jest podjęcie przez nią tego działania w przyszłości. Blau pisze o użyteczności krańcowej, podkreślając, że indywidualna wartość nagrody maleje, kiedy jednostka otrzymuje wiele takich nagród. Wynika z tego, że każda kolejna porcja korzyści, które osoba zyskuje, ma dla niej coraz mniejszą wartość nagradzającą i w coraz mniejszym stopniu będzie skłaniać ją do podjęcia nagradzanego działania.

Blau wprowadza pojęcie „normy sprawiedliwej wymiany”, które koncentruje się na wzajemności w kontaktach interpersonalnych i dotyczy stosunku kosztów do nagród w konkretnej relacji wymiany społecznej. Jeśli równowaga między kosztami i korzyściami jest zachwiana, skutkiem doświadczanego poczucia pokrzywdzenia może być zachowanie agresywne, wrogość wobec innych (BLAU, 1992). Ludzie, którym jednostka wiele zawdzięcza, będą „otrzymywać nagrody jako zapłatę za dostarczone dobra” (BLAU, za: TURNER, 2004, s. 313). Blau wyróżnia cztery grupy nagród/korzyści: pieniądze, akceptację społeczną, szacunek (poważanie) oraz uległość. Największą wartość autor przypisuje uległości, następnie szacunkowi i akceptacji, a najmniejszą pieniądзом (BLAU, 1992).

Egoizm i altruizm

Moralność jest niczym innym, jak regulacją egoizmu.

Jeremi Bentham

Bądź altruistą. Szanuj egoizm drugich.

Stanisław Jerzy Lec

Egoizm określa się jako dbałość o własne interesy, połączoną z koncentracją na sobie (łac. *ego* — „ja”) (JUDGE, SCOTT, ILLIES, 2006). Egoizm przeciwstawia się często altruizmowi, który nakazuje pomagać i służyć innym. Pojęcie altruizmu zostało wywiedzione z francuskiego słowa *altruisme* i oznacza „zachowanie, które polega na wspieraniu innych bez względu na własne korzyści” (DAVIS, ANDERSEN, CURTIS, 2001, s. 39; por. też BATSON et al., 2003). Chociaż jest wiele kontrowersji co do istnienia „altruistycznej osobowości”, nie jest bowiem pewne, czy zachowania

altruistyczne cechuje konsekwencja, w badaniach etyki biznesu uważa się altruizm za zmienną indywidualną i traktuje się go jako stałą cechę osoby.

BATSON (1991; 1998), autor teorii dotyczącej związku między empatią i altruizmem, twierdzi, że czysty altruizm jest możliwy i podkreśla, że o gotowości udzielenia pomocy innym decyduje poziom odczuwanej empatii i łatwość psychologicznej ucieczki. Altruizm, zdaniem tego autora, to także istotny czynnik warunkujący motywację do pomagania innym. Związany jest z chęcią udzielenia wsparcia poszkodowanemu, człowiek działa wtedy na zasadzie automatyzmu — „odczuwanie empatii dla osoby w potrzebie budzi motywację do udzielenia jej pomocy, a korzyści własne pomagającego nie są celem samym w sobie, a jedynie przypadkową, nieintencjonalną konsekwencją pomagania” (BATSON, SHAW 1991, s. 114). Podobnie uważają PILIAVIN i CHARNG (1990), przytaczając dowody w postaci badań prowadzonych w różnych dziedzinach nauki: socjologii, naukach politycznych, ekonomii, psychologii społecznej, których wyniki przekonują, że czysty altruizm istnieje i jest integralną częścią natury ludzkiej oraz naszego codziennego doświadczenia. Troska o innych, wynikająca z altruizmu, to czynnik promujący zdrowe relacje, co jest szczególnie istotne we współczesnych organizacjach. JOHNSON (2006) twierdzi, że wiele stosowanych technik zarządzania zasobami ludzkimi, jak na przykład budowanie zaangażowania, mentoring, budowanie zespołów, a także różne formy dbałości o osoby zwalniane z pracy, zawiera w sobie komponent altruistyczny.

CIALDINI, SCHALLER, HOULIHAN, ARPS, FULTZ i BEAMAN (1987) krytykują takie podejście. Sądzą, że pomoc drugiemu i dbałość o innych nie zawsze wynikają z altruizmu, jest bowiem wiele egoistycznych pobudek skłaniających nas do udzielania innym pomocy, jak chociażby wyrzuty sumienia czy chęć uniknięcia złego nastroju, który może być efektem braku reakcji na sytuację osoby będącej w potrzebie, albo wzrost samooceny, kiedy wykazujemy troskę o innych.

Autorzy ci konkludują: „Jest to bardzo pouczające, że teoretycy wychodzący z całkiem odmiennych źródeł — autorzy porównań kulturowych, z jednej strony, i psycholodzy ewolucyjni, z drugiej — uczą nas tego samego: istotne cechy *ja* istnieją poza ciałem, poza jednostką i wiążą się z innymi ludźmi. Oznacza to konsekwentnie, że to, co jednostka robi dla innych, jednostka robi dla samej siebie” (CIALDINI et al., 1997, s. 492).

Źródła gotowości do udzielenia wsparcia wspomniani autorzy nie lokują więc w motywacji altruistycznej, lecz wręcz przeciwnie — w egoistycznej.

1.1.5. Znaczenie religijności

Wszelka moralność wywodzi się z religii, albowiem religia jest formułą moralności.

Fiodor Dostojewski

Nie mówię, że nie powinniście szukać sensu w religii. Przekonuję was tylko, że na pewnym poziomie natura ocen moralnych, jakich dokonujemy — ty i ja — jest identyczna. Jest tak nawet mimo tego, że ja nie chodzę do kościoła, a ty — tak.

Marc Hauser

Zdaniem niektórych badaczy, religijność można uznać za jeden z ważniejszych czynników determinujących ludzkie sądy etyczne (WEAVER, AGLE, 2002). Udowodniono empirycznie, że religijność wpływa też na postawy etyczne. Wskazują na to zarówno badania prowadzone wśród studentów, na przykład badania skłonności do ściągania i plagiatowania (ALLMON, PAGE, ROBERTS, 2000; BARNETT, BASS, BROWN, 1996), jak i badania zachowań pracowniczych (SIU, DICKINSON, LEE, 2000). Wyniki pokazują, że religijność prowadzi do bardziej etycznego zachowania się jednostek i jest czynnikiem warunkującym sposób podejmowania decyzji w sytuacji doświadczenia konfliktów etycznych.

Podjmując próby wyjaśnienia, dlaczego i w jaki sposób religia wpływa na etyczne postawy, teoretycy odwołują się najczęściej do teorii rozwoju moralnego KOHLBERGA (1981). Chociaż autor podkreślał, że sądy moralne i religijne są czymś zupełnie odmiennym, przekonywał on o istnieniu pewnych podobieństw między nimi (KOHLBERG, 1981, s. 336): „[...] religia jest świadomą odpowiedzią, oraz jej wyrazem, na pytanie o ostateczne znaczenie moralnej oceny i zachowania się. Podstawową funkcją religii, w takim rozumieniu, nie jest dawanie moralnych recept, ale wspieranie etycznych ocen i zachowań jako znaczących aktywności ludzkich. Wynika z tego, że dany poziom rozwiązywania moralnych problemów jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym, dla [...] rozwiązania problemów religijnych”. Kohlberg uważał również, że religia pomaga w znalezieniu odpowiedzi na pytanie, dlaczego należy być etycznym, inspirowane do poszukiwania różnych rozwiązań zagadnień egzystencjalnych i tym samym przyczynia się do rozwoju moralnego jednostki. W badaniach etyki w organizacji podkreśla się, że większość religijnych systemów monoteistycznych, takich jak chrześcijaństwo, judaizm czy islam, zawiera pewne uniwersalne zasady postępowania, które stanowią przewodnik etycznego zachowania się, zespół wskazówek na temat postępowania w różnych sytuacjach problematycznych pod względem etycznym, także tych mają-

cych miejsce w organizacji i w relacjach pracowniczych (ALI, CAMP, GIBBS, 2000; FRIEDMAN, 2000).

O'LEARY i RADICH (2001) pokazali w swych badaniach zachowań etycznych wśród studentów, że czynnikiem, który obniża skłonność do nieetycznego postępowania, jest związany z religijnością strach przed byciem przyłapanym na gorącym uczynku. CONROY i EMERSON (2004) sugerują, że tłumaczy to oddziaływanie zasad religijnych i wiary w Boga — ludzie wierzący są mniej skłonni do zachowań nieetycznych ze względu na przekonanie, że wszechwiedzący Bóg zna każdą ich myśl i uczynek. Autorzy przywołują słowa ekonomisty SMITHA (za: CONROY, EMERSON, 2004, s. 384), który pisał: „[...] w ten właśnie sposób religia, nawet w swej najbardziej prymitywnej postaci, stworzyła sankcje dla reguł moralności długo przed epoką, w której powstały sztuczne jej uzasadnienia czy filozofia. Strach wzbudzany przez religię powinien więc wzbudzać naturalne poczucie powinności”.

Mechanizmów wiążących religijność z moralnością może być wiele i niekoniecznie muszą się one opierać na strachu. Niezależnie od tego, jakie są to mechanizmy, faktem pozostaje, że osoby bardziej religijne, stawiające Boga i wiarę w centrum swego życia, autentycznie nią żyjące, często znajdują główną motywację do wielu działań w religii oraz podporządkowują wartościom z nią związanym inne swoje potrzeby. U takich osób internalizacji ulegają zasady zachowania się wywiedzione z wartości opartych na religii. Mają one silne zasady etyczne — znajdują w nich sens swego bytu (FRANCIS, HILLS, 2008). Ludzie mniej religijni, traktujący religię i wartości z nią związane jako mniej ważny lub w ogóle nieistotny aspekt swego życia, z pewnością w mniejszym stopniu opierają się w swoim postępowaniu na zasadach etycznych wynikających z religii (TANG, TANG, 2010), co nie znaczy, że źródeł motywacji do etycznych zachowań nie mogą one poszukiwać gdzie indziej, poza religią.

1.1.6. Cynizm

Cynizm to produkt wygodnictwa i bezsilności.

Bertrand Russell

Specyficznym aspektem wiary człowieka w normy moralne jest cynizm, który wiąże się z utratą zaufania do ideałów, jakie dotąd wyznaczały jego działania. Cynik uważa, że świat jest zły, a inni ludzie zepsuci. NAIR i KAMALANABHAN (2010, s. 17) określają cynizm jako przekonanie

jednostki, „że inni angażują się w zachowanie nieetyczne lub [...] że zachowanie nieetyczne jest powszechne i normalne”. Cynizm jest różnie ujmowany w literaturze, na przykład w kategoriach cechy osobowości. W takim podejściu przypisuje się niektórym osobom trwałą cechę, polegającą na kwestionowaniu pozytywnych motywów w postępowaniu ludzi oraz na dopatrywaniu się w ich zachowaniu samolubstwa, co prowadzi do nieufności w relacjach z innymi, lekceważenia ludzi oraz do pesymizmu (MACKO, ŁACIAK, 2012). Zjawisko cynizmu było też określane jako uwarunkowane niesprawiedliwością społeczną. Zgodnie z takim ujęciem, postawa cyniczna jest wynikiem pogwałcenia swego rodzaju kontraktu, jaki istnieje między jednostką a społeczeństwem. Jako jego członkowie, ludzie znają swoją rolę w systemie społecznym, są świadomi, czego mogą oczekiwać od społeczeństwa.

W związku z faktem, że żyjemy w świecie, w którym liczą się dobra materialne i zysk, w którym coraz bardziej zagrożone jest ekonomiczne bezpieczeństwo jednostki, zamiast poczucia komfortu i dobrostanu ludzie czują się wyalienowani, wykluczeni i bezradni, nie mogąc partycypować w zyskach i doświadczać sukcesu ekonomicznego, który udaje się osiągnąć tylko nielicznym (ABRAHAM, 2000). Kiedy osoba czuje, że jest poza społeczeństwem, poza grupą mających władzę i wpływy, na przykład rządzących organizacją, a jej potrzeby pozostają niezaspokojone, prowadzi to do gorzkiego poczucia frustracji, które często manifestuje się w cynizmie. Cynizm, zdaniem wielu autorów, ma więc swoje źródła w poczuciu rozczarowania jednostki i przejawia się w obwinianiu społeczeństwa lub kierownictwa firmy za problemy, których sama doświadcza. Cynizm pracownika może wynikać z pogwałcenia warunków umowy, z przeżywanego niesprawiedliwego, z bezsilności wobec zjawisk, które są poza możliwościami oddziaływania człowieka, a co do których odczuwa on niezadowolenie, ze zjawisk, które budzą jego sprzeciw lub wiążą się z rozgoryczeniem.

Cechy typowe dla cynika to poczucie separacji, oddzielenia, wykluczenia, braku wpływu, braku sprawstwa i mocy, przy jednoczesnym obarczaniu winą za przeżywane trudności instytucji, własnej organizacji lub jej kierownictwa. Następstwem frustracji i rozczarowania jest przyjmowanie przez człowieka postawy życiowej charakterystycznej dla oportunisty, który rezygnuje z zasad moralnych, z ideałów dla osiągnięcia doraźnych, często materialnych korzyści i wybiera to, co w danej sytuacji jest dla niego najkorzystniejsze (ABRAHAM, 2000). W społeczeństwie polskim, które cechuje coraz większe rozwarstwienie pod względem zamożności, wielu ludziom towarzyszy przekonanie, że rezultaty reform i kolejnych wyborów politycznych na pewno będą pozytywne, ale nie dla nich, tylko dla osób najbogatszych. Podobnie bywa wewnątrz organizacji. Cynik nie

wierzy w poprawę istniejącego stanu rzeczy, na przykład w możliwość zmiany lub awansu, nie wierzy we własne możliwości, nie ma poczucia sprawstwa, a zmiany na lepsze wydają mu się niemożliwe. Taka postawa skutkuje wycofaniem się, biernością i wzrostem cynizmu.

Współcześnie rośnie liczba ludzi doświadczających cynizmu związanego z funkcjonowaniem organizacji, w której pracują. Badania nad cynizmem organizacyjnym rozpoczęto stosunkowo niedawno (COLE, BRUCH, VOGEL, 2006). Jak twierdzą BROWN i CREGAN (2008), należy odróżnić cynizm od sceptycyzmu. REICHER, WANOUS i AUSTIN uważają (1997, s. 48), że sceptycy „wątpią w prawdopodobieństwo sukcesu, ale na poziomie racjonalnym nadal wierzą, że pozytywna zmiana nastąpi”. Cynicy są znacznie bardziej pesymistyczni ze względu na swoje wcześniejsze negatywne doświadczenia.

Pojęcie cynizmu organizacyjnego oznacza postawę charakterystyczną dla pracowników, wiążącą się ze spadkiem zaufania do kierownictwa firmy oraz samej organizacji, w której są zatrudnieni. Zdaniem cynicznych nastawionych podwładnych, liderzy zamieniają zasady uczciwości, szczerości i bycia oddanym swoim załogom na dbałość o interes własny oraz na działania oparte na ukrytych, niejasnych motywach i oszustwie (ABRAHAM, 2000). Jak pokazują badania, do niezadowolenia skutkującego wzrostem cynizmu przyczynia się nasilające się i obserwowane przez pracowników duże zróżnicowanie płac między zarządem organizacji a pozostałymi pracownikami, oszczędzanie kosztem szeregowych pracowników i permanentny strach przed zwolnieniem z pracy (ANDERSSON, BATEMAN, 1997). Cynizm wynika często z faktu składania i niedotrzymywania obietnic przez zarząd firmy (FLEMING, 2005). Wiąże się z nim frustracja i rozczarowanie własnym miejscem pracy. DEAN, BRANDES i DHARWADKAR (1998) piszą o trzech najważniejszych wymiarach, w jakich przejawia się cynizm organizacyjny:

- przekonanie, że w organizacji brak jest jedności, spójności celów, integracji, uczciwości;
- negatywny stosunek emocjonalny do własnej organizacji;
- tendencje do pogardliwego i krytycznego stosunku do organizacji, zgodnego z przekonaniami na jej temat i negatywnymi emocjami.

Cynizm ujmuje się też w kategoriach oporu wobec zmian, który bywa skutkiem negatywnych doświadczeń z wcześniej wprowadzanymi reformami (ABRAHAM, 2000).

Postawa cyniczna została uznana za predyktor braku zaangażowania w pracę, spadku motywacji, odczuwanej przez pracowników apatii, rezygnacji, braku nadziei, a nawet podejrzliwości, pogardy i lekceważenia innych (ANDERSSON, BATEMAN, 1997; DEAN, BRANDES, DHARWADKAR, 1998; ABRAHAM, 2000; WANOUS, REICHERS, AUSTIN, 2000). Wspomniani już NAIR i KAMALANABHAN (2010) przekonują, że cynizm wpływa na podejmowa-

nie decyzji etycznych. Autorzy ci podkreślają, że oceniając własne zachowanie, kierujemy się oceną postaw i zachowania innych ludzi, oceniamy siebie, dokonując porównania z innymi. Przekonanie, że inni dopuszczają się nieetycznych zachowań, wynikające z cynizmu, może powodować, że osoba częściej sama zachowuje się nieetycznie.

1.2. Wybrane cechy osobowości i emocjonalność a etyczne zachowanie się człowieka w organizacji

Istnieją dowody na to, że człowiek jest z natury dobry, dowody z teorii ewolucji, dowody płynące z porównywania ludzi i zwierząt oraz uzyskane z innych metod, jakich nie wydedukowalibyśmy jedynie w drodze rozumowania.

Joshua Knobe

Badacze zastanawiają się już od dawna, w jakim stopniu różne cechy osobowości są znaczącymi wyznacznikami skłonności do zachowań nieetycznych i do reakcji na nie. Wymiary osobowości są określane jako względnie trwałe i stabilne w czasie cechy, wyrażające się w naszym funkcjonowaniu psychicznym oraz znajdujące odzwierciedlenie w sposobie zachowania się (ROBERTS, DELVECCHIO, 2000; WALUMBWA, SCHAUBROECK, 2009). Autorzy pięcioczynnikowego modelu osobowości — Costa i McCrae — podają następującą definicję cech osobowości: „[...] cechy to wymiary różnic indywidualnych pod względem tendencji do wykazywania spójnych wzorców w zakresie myślenia, uczuć i działań” (McCRAE, COSTA, 2005, za: MASŁOWSKI, 2007, s. 58). W dalszej części pracy dokonano przeglądu tych cech osobowości, co do których istnieją przesłanki, że mają one związek z zachowaniem etycznym człowieka w miejscu pracy.

1.2.1. Wpływ neurotyczności, ugodowości, sumienności, ekstrawersji i otwartości na etyczne postępowanie

Neurotyczność to wymiar osobowości związany z przystosowaniem emocjonalnym. Osoby neurotyczne cechuje nie zrównoważenie emocjonalne: lęk (tendencje osoby do reagowania napięciem i strachem), agresywna

wrogość (skłonności do reagowania gniewem i do łatwego irytowania się), skłonności do depresji (tendencja do poczucia winy, smutku, bezradności i poczucia samotności) oraz impulsywność (niezdolność do kontrolowania własnych pragnień i popędów). Inne cechy wynikające z neurotyczności to nadwrażliwość (podatność na stres, tendencja do reagowania poczuciem bezradności i paniką w sytuacjach trudnych) oraz nieśmiałość (związana z lękiem w kontaktach społecznych, z niskim poczuciem własnej wartości, wstydlivością i zmieszaniem w obecności innych) (ZAWADZKI et al., 1998). Jak wynika z przedstawionego opisu, neurotyczność wiąże się z negatywną percepcją rzeczywistości oraz z tworzeniem negatywnego obrazu samego siebie. Wyniki badań BROWNA i TREVIÑO (2006, s. 603) sugerują, że osoby neurotyczne, będące na stanowisku kierowniczym, rzadziej są spostrzegane jako etyczni liderzy, ponieważ mają tendencję do bycia „przeczulonymi na własnym punkcie i nieprzyjaźnie nastawionymi”, dlatego trudno im efektywnie kierować ludźmi. Inne badania potwierdzają związek między neurotyzmem a brakiem efektywności. Neurotycy mają skłonność do zachowań obronnych w relacjach z innymi (BARRETT, PIETROMONACO, 1997) i częściej niż inni wchodzi z ludźmi w konflikt (BRISSETTE, COHEN, 2002). Także LIM i PLOYHART (2004) potwierdzili, że osoby wysoce neurotyczne są spostrzegane negatywnie przez swoich współpracowników. Cecha ta wydaje się ważną przesłanką etycznego postępowania człowieka w organizacji.

Ugodowość to wymiar osobowości, który określa nastawienie jednostki do ludzi, interpersonalną orientację przejawiającą się w uczuciach, myślach i działaniu. Osoby ugodowe cechuje zaufanie, prostolinijność, ustepliwość i skromność. Zdaniem twórców modelu pięcioczynnikowego, w parze z ugodowością idzie skłonność do altruizmu, dobroduszości oraz do litowania się nad losem innych i rozczulania się, kiedy dzieje się im krzywda. Na poziomie poznawczym ugodowość przejawia się w zaufaniu do innych, na poziomie emocjonalnym — we wrażliwości na ich sprawy. Aspekt ugodowości związany z zachowaniem prowadzi do nastawienia kooperacyjnego, w przeciwieństwie do postawy rywalizacyjnej, charakterystycznej dla ludzi mało ugodowych (ZAWADZKI et al., 1998).

Założenie o związku tej cechy z postępowaniem etycznym jednostki wynika z dwóch podstawowych przesłanek. Po pierwsze, osoby ugodowe znacznie bardziej troszczą się o innych, szczególnie zależy im na właściwym, humanitarnym traktowaniu innych ludzi (BROWN, TREVIÑO, HARRISON, 2005). Są one także bardziej taktowne, pomocne, szczere, godne zaufania, pełne zrozumienia, skłonne do reagowania na potrzeby i życzenia innych. Generalnie dają się one bardziej lubić niż ludzie mało ugodowi (TOBIN et al., 2000; ZAWADZKI et al., 1998). Po drugie, wykazano, że osoby ugodowe znacznie częściej przejawiają skłonność do uży-

wania konstruktywnych taktyk w pomaganiu innym (JENSEN-CAMPBELL, GRAZIANO, 2001).

Cechy związane z ugodowością wydają się niezmiennie istotne dla etycznego postępowania człowieka. Branie pod uwagę interesów drugiego jest kluczem do sprawiedliwego i pozytywnego traktowania innych. JUDGE i BONO (2000) w analizie zbiorczej różnych badań poświęconych właściwościom osobowości jako przesłankom moralnego postępowania wskazują tę cechę jako najbardziej związaną z etycznym zachowaniem się menedżerów. Jak zauważają WALUMBWA i SCHAUBROECK (2009), ugodowość może stanowić również predyktor braku sprawiedliwych rozstrzygnięć, co może być skutkiem chęci sprostania czyimś oczekiwaniom i uległości wobec innych. McCLELLAND i BOYATZIS (1982) twierdzą podobnie. Zauważają, że potrzeba afiliacji, charakteryzująca ludzi ugodowych, wiąże się z mniejszą efektywnością w kierowaniu ludźmi. Chęć zadowolenia innych ludzi prowadzi do zbytnej uległości, co staje się niebezpieczne i może negatywnie wpływać na ocenę sytuacji. Bycie etycznym wymaga czasami od pracownika/kierownika pozostania nieustępliwym wobec innych ludzi, nieugiętym w swoich postanowieniach i opiniach. Ugodowość tego nie ułatwia, szczególnie przy braku równorzędności stanowisk. Łatwiej jest zdobyć się na asertywność wobec współpracowników czy podwładnych, trudniej o nią w kontaktach ze zwierzchnikiem. Badania pokazują, że ugodowi kierownicy, chociaż najczęściej są postrzegani i oceniani jako bardzo etyczni, bo starają się zadowolić każdego, bywają uważani za osoby konformistyczne i zbyt uступliwe, a przez to negatywnie oceniane. Ulegając naciskom współpracowników i wychodząc naprzeciw ich potrzebom, nie zawsze jednak postępują oni zgodnie z obowiązującymi zasadami czy normami.

Kolejnym wymiarem osobowości jest *sumienność*, która określa stopień wytrwałości i motywacji człowieka w jego działaniach zorientowanych na cel. Opisuje ona stosunek człowieka do pracy, do obowiązków, w tym także zawodowych. Od sumienności jednostki zależą takie jej cechy, jak skłonność do utrzymywania porządku, obowiązkowość, samodyscyplina i bycie rozważnym (ZAWADZKI et al., 1998). Cecha ta pośrednio przekłada się również na jakość relacji pracownika z innymi, gdyż sumienne wykonywanie zadań i wytrwałość bywa najczęściej pozytywnym korelatem jego sukcesów oraz sukcesów ludzi, którym przewodzi. Sumienność i związane z nią skrupulatność oraz pilność to cechy najczęściej brane pod uwagę w badaniach psychologii pracy i organizacji (BONO, JUDGE, 2004). Wyniki wielu z nich sugerują, że sumienność to najlepszy predyktor sukcesów zawodowych (BARRICK, MOUNT, 1991). Osoby sumienne to ludzie, którzy mają silną potrzebę moralnego postępowania, cenią sobie prawdę i uczciwość, są znacząco mniej podatne na korupcję i przekupstwo.

Przywiązują one wielką wagę do obowiązków i rzeczy, za które ponoszą odpowiedzialność, w tym także do zadań zawodowych (por. WALUMBWA, SCHAUBROECK, 2009).

DOLLINGER i LAMARTINA (1998) dowodzą związku między sumiennością a stosowaniem wysoce moralnych uzasadnień dla swego postępowania. Osoby osiągające wysokie wyniki w skali sumienności to jednostki, które cechuje jednocześnie silna potrzeba osiągnięć, dbałość o rzeczy, nastawienie na ludzi i zadania, uważność, niezawodność, dokładność, odpowiedzialność, wytrwałość oraz rozważa (ZAWADZKI et al., 1998). Te tendencje sugerują związek sumienności z etycznym postępowaniem. BROWN, TREVIÑO, HARRISON (2005) podkreślają, że sumienni liderzy przejawiają zachowania zgodne z przepisami roli, co jest związane z ich uczciwością, odpowiedzialnością, byciem otwartym i szczerym w kontaktach z podwładnymi. Jak podkreślają HOGAN i ONES (1997) oraz sugerują WALUMBWA i SCHAUBROECK (2009), jednostki charakteryzujące się dużą sumiennością są jednocześnie ambitne, dobrze zorganizowane i mają silną wolę, dlatego jest prawdopodobne, że jako kierownicy będą bardziej skłonne do wskazywania swoim podwładnym jednoznacznych, klarownych reguł etycznego postępowania, a także stawiania im wymagań w tym zakresie (BROWN, TREVIÑO, 2006).

Ekstrawersja — introwersja to wymiar osobowości odnoszący się do jakości i ilości interakcji społecznych, przez co bezpośrednio wpływa on na relacje jednostki z innymi ludźmi. Wiąże się on z poziomem aktywności człowieka, ilością energii oraz ze zdolnością do odczuwania pozytywnych emocji. Składa się nań towarzyskość (ilość i intensywność utrzymywanych kontaktów z innymi), serdeczność (zdolność do tworzenia bliskich związków z innymi, bycie przyjaznym wobec innych), asertywność (skłonności przywódcze) i aktywność (tempo, wigor). Z tym wymiarem osobowości wiąże się także poszukiwanie doznań (poszukiwanie podnieć i stymulacji) i tendencja do reagowania pozytywnymi emocjami (ZAWADZKI et al., 1998). Osoby ekstrawertywne mogą być całkiem inaczej postrzegane przez otoczenie niż ludzie introwertywni, inny jest też charakter tworzonych przez nie relacji społecznych. Wydaje się, że cecha ta może wywierać wpływ również na etyczny wymiar międzyludzkich kontaktów w miejscu pracy.

Ostatnim wymiarem osobowości w modelu pięcioczynnikowym jest *otwartość na doświadczenie*, opisująca tendencje jednostki do poszukiwania i pozytywnego wartościowania doświadczeń życiowych, a także jej ciekawość poznawczą i tolerancję na nowość. Obejmuje ona następujące podwymiary: wyobraźnię, estetykę, uczucia (otwartość na stany emocjonalne innych ludzi), działania (aktywne poszukiwanie nowych bodźców), idee (intelektualna ciekawość, zainteresowania filozoficzne) i wartości (go-

towość do analizy różnych wartości) (ZAWADZKI et al., 1998). Otwartość na doświadczenie może wiązać się z zachowaniem etycznym, między innymi ze względu na większą tolerancję osób osiągających wysokie wyniki w tej skali oraz ze względu na ich zainteresowanie różnymi aspektami życia, w tym również przeżyciami innych.

Pewne światło na związek cech osobowości z nieetycznym zachowaniem, szczególnie w kontaktach interpersonalnych, rzucają wyniki uzyskane przez MASŁOWSKIEGO (2007), które dowodzą związku wszystkich cech osobowości z modelem pięcioczynnikowego z kryzysem w wartościowaniu. Jak podkreśla MASŁOWSKI (2007), kryzys wartości ma znaczący wpływ na funkcjonowanie społeczne osoby i może skutkować nieumiejętnością kontrolowania własnych pragnień, brakiem odpowiedzialności, a to z kolei przyczynić się może do nieprzyjaznego ustosunkowania się do ludzi, do nieufności wobec innych lub wrogości.

Badania MASŁOWSKIEGO (2007) pokazują, że wraz z nasileniem cech neurotyczności w kierunku niezrównoważenia emocjonalnego silniejsze jest doświadczanie kryzysu w wartościowaniu. Trudności wynikają z poczucia braku realizacji uznawanych wartości, czemu towarzyszy obniżenie motywacji do realizowania własnych ideałów i celów oraz nasilenie trudności w uporządkowaniu systemu wartości w hierarchię i w wyborze wartości przewodniej. Może to rzutować na podejście osoby do kwestii etycznych i powodować nieumiejętność zajęcia jednoznacznego stanowiska. Wyniki w skali ekstrawersji, otwartości na doświadczenie, ugodowości i sumienności są negatywnie skorelowane z trudnościami w wartościowaniu, osoby ekstrawertywne, znajdujące szczęście w kontaktach społecznych, wytrwałe w dążeniu do celu, o dużej samodyscyplinie i racjonalne, bardziej otwarte, mniej sztywne w myśleniu, mniej wrogie, mają silniejsze poczucie integracji wyznawanych wartości, większą motywację do ich realizacji oraz przekonanie o tym, że udaje im się je realizować. Ustępliwość wobec ludzi oraz rozważa nie miały związku z kryzysem w wartościowaniu, okazały się nieistotne.

Cechy osobowości wpływać też mogą na motywację do uczestnictwa w szkoleniach, na gotowość do uczenia się i rozwijania własnych kompetencji, zapewne także kompetencji moralnych. Przekonują o tym wyniki badań Łaguny, które wskazują, że cechy osobowości takie, jak otwartość na doświadczenie, sumiennność, ugodowość i ekstrawersja, mają związek z podejmowaniem szkoleń, na różnych etapach kształtowania się decyzji, począwszy od oceny celu szkolenia aż po intencję uczestniczenia w nim (ŁAGUNA, 2012).

1.2.2. Poczucie umiejscowienia kontroli zdarzeń

Los to piękne słowo, za którym nie kryje się nic konkretnego. Zostało wymyślone przez ludzi dla usprawiedliwienia niedołęstwa, dla uchylecia się od moralnej odpowiedzialności za popełnioną z głupia frant podłość.

Stanisław Dygat

Poczucie umiejscowienia kontroli zdarzeń jest konstruktem osobowym, który obrazuje kontinuum jednostkowego poczucia, że skutki działania osoby wynikają albo z jej własnych poczynań, albo są wynikiem sił zewnętrznych. Zgodnie z definicją ROTTERA (1966), poczucie kontroli to subiektywne przekonanie o własnych możliwościach oraz o wpływie na swój los. Ludzie o zewnętrznej kontroli wzmocnień są przeświadczeni, że to, co im się przytrafia, jest skutkiem działania różnych czynników zewnętrznych, sił niezależnych od nich samych, takich jak szczęście, los, poczynania innych, mających władzę. Z kolei osoby o wewnętrznej kontroli wzmocnień sądzą, że nagrody są wynikiem ich własnych starań, zamierzeń i zachowania się. Uważają, że konsekwencje ich działania są uwarunkowane ich względnie stałymi cechami, umiejętnościami i własnym działaniem. Mają one przekonanie, że same są autorami tego, co dzieje się w ich życiu (PASZKIEWICZ, 1974; DRWAŁ, 1995).

Badania dowodzą, że wewnętrzna kontrola wzmocnień jest związana z odpornością na stres i z wyraźnym brakiem skłonności do działań konformistycznych. Jednostki wewnątrzsterowne czują się odpowiedzialne za swoje zachowania, uczą się, opierając na wcześniejszych doświadczeniach. Osoby takie chętniej zmieniają otoczenie niż się do niego dopasowują (SZMIGIELSKA, 1980; TUSZER, 1981). Ludzie nastawieni na działania podmiotowe żyją i zachowują się zgodnie z zasadą, że to, co osiągną, zależy wyłącznie od nich samych, a każdy człowiek, ich zdaniem, jest kowalem własnego losu. Jednostki wewnątrzsterowne wytrwale zabiegają, aby ich zamierzenia i wysiłki zostały nagrodzone sukcesem (GLISZCZYŃSKA, 1983), natomiast osoby o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli, co sugerują ROTTER i MULRY (1965, s. 599), wierzą w szczęśliwy traf czy przypadek, który „postrzegają jako osobisty, chociaż zmienny atrybut”.

W przeciwieństwie do indywidualnych przekonań moralnych, opisywana zmienna nie ma treści moralnej ani etycznej. Dlatego jej związek z zachowaniem etycznym nie jest oczywisty. Są jednak autorzy, którzy weryfikowali empirycznie jego istnienie. Należy do nich TREVIÑO (1986), która podkreśla, że osoby o wewnętrznym umiejscowieniu kontroli zdarzeń rzadziej dokonują nieetycznych wyborów od osób o zewnętrznym

poczuciu kontroli. Autorka dowodzi, że ta pierwsza grupa ludzi postrzega zdarzenia jako skutek własnych poczynań, dlatego bardziej prawdopodobne jest, że częściej czuje się winna z powodu tego, co się dzieje. Osoby wewnętrzsterowne, gdy jest na nie wywierany nacisk, by postąpiły nieetycznie, nie zachowują się raczej w taki sposób, gdyż przewidują, że ich zachowanie może wywołać negatywne konsekwencje dla innych. Aby uniknąć wewnętrznej dysharmonii, wynikającej z niezgodności przewidywanych skutków swego postępowania z ważnymi dla nich zasadami oraz z poczucia winy, jakie się w nich w takiej sytuacji budzi, dokonają bardziej etycznego wyboru. Jest też prawdopodobne, że jednostki o zewnętrznym poczuciu kontroli będą bardziej nieetyczne w swym postępowaniu, bo łatwiej im zrzucić winę na kogoś innego lub wskazać usprawiedliwiającą ich zewnętrzną przyczynę swego niewłaściwego czynu, który mógł skutkować krzywdą innych ludzi. Zewnętrzsterownym łatwiej jest w takich sytuacjach oskarżyć los, niepoddające się kontroli okoliczności czy wpływowe jednostki. Stanowisko takie potwierdzają badania empiryczne (JONES, KAVANAGH 1996; TREVIÑO, YOUNGBLOOD, 1990). Badania BURDZIKIEJ-WOŁOWIK (2008) także dowodzą istnienia zależności między umiejscowieniem kontroli wzmocnień i moralnością. Autorka ta twierdzi, że im bardziej wewnętrzne jest umiejscowienie kontroli wzmocnień badanych, tym wyżej w ich hierarchii wartości lokowana jest moralność i zachowanie zgodne z przyjętymi przez nich regułami i zasadami.

O'FALLON i BUTTERFIELD (2005, s. 392) podkreślają jednak, że doniesienia na ten temat w literaturze przedmiotu pozostają „w pewnym stopniu zróżnicowane”. Chociaż są one niejednoznaczne, wyniki badań pozwalają przypuszczać, że umiejscowienie kontroli wzmocnień ma związek ze skłonnością do zachowań nieetycznych w miejscu pracy. Stwierdzić też można z całą pewnością, że przegląd literatury poświęconej umiejscowieniu kontroli wzmocnień jako przesłance zachowania wskazuje na bardziej etyczne postępowanie osób o wewnętrznym umiejscowieniu kontroli wzmocnień.

Empirycznie wykazano dotąd, że umiejscowienie kontroli wzmocnień wiąże się z konkretnymi formami etycznego zachowania się pracowników. DOZIER i MICELI (1985) twierdzą na przykład, że cecha ta istotnie wpływa na skłonność do ujawniania informacji o nieetycznych zjawiskach w organizacji, wiąże się ze zjawiskiem zwanym *whistleblowing*. Łączy się też z odpornością na presję społeczną, skłonnością do krzywdzenia innych podczas wypełniania poleceń zwierzchnika, jak również z udzielaniem innym pomocy oraz z gotowością do oszustwa i kłamstwa (LEFCOURT, 1982).

1.2.3. Wrażliwość na sprawiedliwość

Dobroć serca obejmuje obszar większy aniżeli szerokie pole sprawiedliwości.

Johann Wolfgang Goethe

W pracach psychologów społecznych podkreśla się, że ludzie różnią się między sobą nie tylko tolerancją czy wrażliwością na ból, niepewność i frustrację, lecz także tolerancją czy wrażliwością na pogwałcenie norm moralnych i na niesprawiedliwość (por. HUSEMAN, HATFIELD, MILES, 1987; LOVAS, WOLT, 2002; SCHMITT et al., 2005). SCHMITT, NEUMANN i MONTADA (1995) skonstruowali narzędzie do pomiaru wrażliwości na sprawiedliwość. Usystematyzowali oni wiedzę na temat tej cechy, sugerując istnienie czterech jej wskaźników, do których zaliczają: częstość doświadczania niesprawiedliwości, intensywność gniewu odczuwanego w wyniku doznanej niesprawiedliwości, nasilenie poczucia pokrzywdzenia i chęć ukarania sprawcy niesprawiedliwego traktowania/krzywdziciela.

SCHMITT, NEUMANN i MONTADA (1995) odkryli także związek tej cechy z takimi właściwościami, jak tolerancja frustracji, skłonność do reagowania złością na siebie i gniewem wobec otoczenia, zaufanie do ludzi, potrzeba kontroli i zadowolenie z życia. MOHIYEDDINI i SCHMITT (1997) wykazali, że studenci o dużej wrażliwości na sprawiedliwość, którzy zostali potraktowani krzywdząco w czasie eksperymentu, znacznie silniej reagowali w tej sytuacji i odczuli znacznie większą deprywację niż osoby o mniejszym nasileniu tej cechy. SCHMITT i DÖRFEL (1999) wskazują także, że wrażliwość na sprawiedliwość, przez modyfikację reakcji osoby na niesprawiedliwe traktowanie, wpływa na zadowolenie człowieka z pracy oraz na jego dobrostan psychofizyczny w pracy. Cecha ta wiąże się z poczuciem pokrzywdzenia i z reakcją na niesprawiedliwe traktowanie. Jest ona czynnikiem, który może modyfikować stosunek badanych do sytuacji wiążących się z krzywdą innych i pogwałceniem norm etycznych w organizacji, szczególnie w relacjach interpersonalnych. Może także stanowić istotny predyktor sposobu percepcji przez człowieka nieetycznych zachowań innych osób, wewnętrznej akceptacji nieuczciwości własnej, a także skłonności pracownika do niemoralnych wyborów.

1.2.4. Samoocena i poczucie własnej wartości

Człowiek mający poczucie własnej wartości — wie, że coś znaczy i że świat jest bogatszy dzięki jego obecności... Umie prosić innych o pomoc, ale wierzy również w swoją własną zdolność do podejmowania decyzji i w swoje własne siły. Ponieważ sam się szanuje, jest w stanie dostrzec wartość innych ludzi i też ją szanować. Promieniuje zaufaniem i nadzieją.

Virginia Satir

Samoocena, jednostkowa wiara we własne zdolności i możliwości (COOPERSMITH, 1967) oraz poczucie własnej wartości wiążą się z niskim poziomem doświadczanego lęku, z lepszym zdrowiem psychicznym i fizycznym oraz lepszym radzeniem sobie ze stresem. Poziom samooceny znajduje też odzwierciedlenie w jakości kontaktów interpersonalnych oraz we wrażliwości na krzywdę. Kategoria ta służy wyjaśnieniu wielu zachowań organizacyjnych, związanych z funkcjonowaniem człowieka w zespole pracowniczym. Pozwala ona na przykład wytłumaczyć, dlaczego ludzie bywają konformistyczni, posłuszni i ulegli wobec innych. Zdaniem badaczy samooceny i jej roli, wynika to z dążenia do zachowania dobrego mniemania o sobie. Istnienia takiego mechanizmu dowodzą klasyczne eksperymenty dotyczące konformizmu (ASCH, 1958) i posłuszeństwa (MILGRAM, 1974). Badania pokazują także, że efekt ten, czyli dążność do zachowania dobrego zdania o sobie, wzmacnia się, gdy mamy do czynienia z ludźmi, którzy są przez nas cenieni, których uważamy za autorytet i darzymy sympatią (MILGRAM, 1974; SCHLENKER, 1980). Kiedy ktoś wyraża dezaprobatę wobec tego, co dla nas ważne i cenne, albo nie zgadzając się z naszą wizją świata, poglądami, sposobem wykonywania przez nas pracy, podaje w wątpliwość naszą wartość jako pracownika, może spotkać się z negatywną reakcją i agresją z naszej strony. Jednym z elementów stanowiących o atrakcyjności i poszanowaniu innych ludzi jest to, czy ci ludzie szanują i lubią nas (por. ZANNA, 1991), a specyficzną rolę odgrywa tu właśnie samoocena i dobre mniemanie o sobie, na którym człowiekowi tak bardzo zależy.

Badania powiązań między samooceną i poczuciem własnej wartości a etycznym postępowaniem sugerują wyraźnie, że ofiarami prześladowania w miejscu pracy stają się często ludzie o niskiej samoocenie, zaniżonym poczuciu własnej wartości, uступliwi i nieśmiali w kontaktach oraz że charakteryzuje ich wyższy niż przeciętny poziom lęku (EINARSEN, RAKNES, MATTHIESEN, 1994; EINARSEN, 1999). LOSA IGLESIAS i BECERRO DE BENGOA VALLEJO (2012) dowodzą, iż nękanie w miejscu pracy jest często doświad-

czane przez osoby o niskiej samoocenie, co wskazuje na związek między portretem własnym a społecznymi i emocjonalnymi doświadczeniami osoby. Przegląd badań na temat samooceny pracowników dręczonych przez swoich szefów i współpracowników dowodzi, że osoby takie ponoszą różnorodne psychologiczne konsekwencje prześladowania, doświadczają społecznych trudności, jak również problemów zdrowotnych (HANSEN et al., 2006). BEGLEY i WHITE (2003) wykazują także, że obniżona samoocena i depresja mogą być skutkami znoszenia długotrwałego dokuczania przez współpracowników. Rezultaty badań sugerują więc, że samoocena ofiary ulegać może zmianom pod wpływem długotrwałego doświadczania nękania w pracy i jednocześnie, że osoby o niskiej samoocenie są prawdopodobnie bardziej podatne na zostanie ofiarą prześladowania.

Czy samoocena sprawcy odgrywa równie znaczącą rolę i może stać się przyczynkiem do zachowań nieetycznych wobec innych osób? Zdaniem EDWARDS i O'CONNELL (2007), jednostki stosujące *mobbing* czy *bullying*, będące sprawcami przemocy wobec innych, same też często mają niską samoocenę. Według wspomnianych badaczy, starają się one podtrzymać poczucie własnej wartości przez poniżanie innych albo czują się tak bardzo zagrożone przez swoich uzdolnionych kolegów, że same przyjmują postawę wroga wobec nich i rozładowują swój lęk, zastraszając ich czy wykpiwając (COOPER, 1999).

Konstruktem, który wpływa na sposób wykonywania pracy i odnoszenia się do współpracowników, jest samoocena zbudowana w oparciu o funkcjonowanie człowieka w danej organizacji, czyli subiektywne poczucie wartości osoby jako pracownika, członka konkretnej organizacji. Teoria, o której mowa, to koncepcja samooceny organizacyjnej (PIERCE et al., 1989). Samoocena człowieka, zbudowana w odniesieniu do organizacji, w której pracuje, odzwierciedla jego osobistą ocenę dopasowania do zatrudniającej go firmy, do ról i zadań, jakie w niej wypełnia. Odbija się w niej poczucie własnej wartości osoby jako członka tej organizacji, jako jej pracownika. Ludzie o wysokiej samoocenie organizacyjnej wierzą, że są ważnymi i znaczącymi członkami firmy, dla której pracują. Czynniki, które ich w tym utwierdzają, są zajmowane stanowisko, władza i wysokość zarobków oraz inne atrybuty, które stanowią nie tylko wynagrodzenie, lecz także są oznakami prestiżu i posiadanych wpływów.

Samoocena wynikająca z bycia członkiem danej organizacji różni się od samooceny ogólnej i tożsamości człowieka, które są kategoriami o szerszym znaczeniu i bardziej stabilnymi cechami. Samoocena organizacyjna to właściwość w dużym stopniu zależna od sytuacji zewnętrznej, bardziej podatna na zmianę niż samoocena ogólna, która jest cechą relatywnie stałą, bazującą głównie na doświadczeniach z dzieciństwa i wpływach socjalizacyjnych (COOPERSMITH, 1967). GARDNER, VAN DYNE i PIERCE

(2004) twierdzą, że samoocena organizacyjna jest pozytywnie związana ze sposobem wykonywania pracy, z zadowoleniem z niej, z tożsamością organizacyjną i z zaangażowaniem człowieka w pracę, co bezpośrednio przekłada się również na jakość jego relacji interpersonalnych.

1.2.5. Autorytaryzm i orientacja na dominację jako predyktory zachowań etycznych

[...] jestem zwolennikiem pokoju, a ty rób, co ci każe,
bo cię zabiję.

Steve Perry

Osoby autorytarne to ludzie o skłonnościach do akceptacji antydemokratycznych przekonań, odzwierciedlających się w konserwatywnych poglądach oraz wrogiej postawie wobec niektórych grup społecznych i ich przedstawicieli. Ludzie tacy identyfikują się z reprezentantami władzy, wobec których są ulegli i konformistyczni, pogardzają natomiast tymi, którzy w ich ocenie reprezentują niższy poziom hierarchii społecznej. Dla jednostek autorytarnych charakterystyczne jest postrzeganie świata przez pryzmat stereotypów, schematyczne i dogmatyczne myślenie. Przejawiają oni agresję wobec innych ludzi, szczególnie wobec osób o odmiennych poglądach od ich własnych, wobec indywidualistów i nonkonformistów. Osobowość autorytarną charakteryzuje także rezygnacja z własnej oceny zjawisk i powoływanie się na opinię wyidealizowanych autorytetów, do których człowiek o takiej osobowości ma bezkrytyczny stosunek. Osoby autorytarne wierzą w tradycyjne wartości. Są ponadto mało refleksyjne, świat własnych przeżyć jest dla nich mało dostępny. Charakterystyczna dla nich jest też skłonność do ulegania przesądom i myślenia w kategoriach stereotypów, co prowadzi do uprzedzeń względem innych grup niż własna, oraz wiara w siłę, władzę i spostrzeganie relacji społecznych w kategoriach dominacji — uległości. Osoby autorytarne cechuje również uogólniona wrogość w stosunku do ludzi oraz skłonność do poniżania innych (DUCKITT, 2001).

Badania nad osobowością autorytarną prowadził ADORNO (2010). Wynika z nich, że źródłem autorytarności jednostek jest ich surowe wychowanie i częste doświadczanie przez nie kar we wczesnym dzieciństwie, przy braku poczucia bezpieczeństwa, czemu towarzyszy konieczność podporządkowania się wychowawcom w celu zasłużenia na nagrodę, na przejawy miłości z ich strony. Autorytaryzm wiąże się, zdaniem Adorno,

z uprzedzeniami wobec mniejszości, wynikającymi z przeniesienia wrogiej agresji z opiekunów na przedstawicieli niektórych grup mniejszościowych.

Oprócz osobowości autorytarnej badacze interesowali się także orientacją na dominację, która określa przekonanie osoby o hierarchicznym porządku panującym wewnątrz grup społecznych i jest związana z pragnieniem dominacji własnej grupy nad innymi grupami społecznymi (na podstawie różnic płciowych, wiekowych czy klasowych) (PRATTO et al., 1994). Osoby o silnej orientacji na dominację pożądamy bardziej niż inni wysokiego społecznego i ekonomicznego statusu, przywiązują też większą wagę do pozycji społecznej (SIDANIUS, PRATTO, 1999). Są to ludzie, dla których celem jest dominacja i posiadanie władzy. Otoczenie postrzega ich jako chłodnych i nieliczących się z innymi oraz mało sympatycznych (DUCKITT, 2001).

Związek autorytaryzmu i orientacji na dominację z zachowaniem etycznym był wielokrotnie badany. Na przykład SON HING, BOBOCEL, ZANNA i McBRIDE (2007) wykazali, że osoby o dużym nasileniu obydwu cech, występujące w roli lidera, podejmują bardziej nieetyczne decyzje. Charakterystyka obu cech wskazuje, że osoby autorytarne oraz ludzie o wysokiej orientacji na dominację mogą mieć większe skłonności do zachowań nieetycznych niż ludzie o niskim ich nasileniu.

1.2.6. Emocjonalny aspekt moralności

Rola inteligencji emocjonalnej i empatii

U podłoża wszystkich niemal ocen i sądów moralnych
leży zarówno rozum, jak i uczucie.

David Hume

Wielu autorów, rozważając czynniki wpływające na sposób budowania sądów i podejmowania decyzji etycznych, pomijało rolę emocji. Sądzono bowiem, że emocje są „irracjonalne i szkodliwe dla sądów moralnych, dlatego też należy ich unikać, podejmując decyzje moralne” (HENDRYK, 2010, s. 135). Nawet Kohlberg oparł swoją teorię moralności jedynie na poznawczych aspektach funkcjonowania człowieka. Później pojawiły się teorie, w których uznano emocje za istotny aspekt ludzkiej moralności. LIND (1987), autor dwuaspektowej teorii moralności, dowodził wagi czynników afektywnych (obok kognitywnych) dla etycznego funkcjonowania jednostki. Również PIZARRO (2001) podkreślał, że emocje są częścią procesu rozumowania moralnego i mogą mu służyć. W opozycji do poznaw-

czych teorii moralności część autorów podkreśla szczególną rolę emocji w podejmowaniu decyzji etycznych (por. też model HAITA, 2001; zob. rozdział 3.6).

GAUDINE i THORNE (2001) sprawdzali, jaka jest rola pobudzenia emocjonalnego w podejmowaniu decyzji etycznych u osób będących na różnych poziomach rozumowania moralnego. Autorzy nie koncentrowali się na specyficznych emocjach czy roli empatii, interesowało ich bowiem, czy, a jeśli tak, to w jaki sposób, ogólne pobudzenie emocjonalne może wpływać na rozumowanie moralne. Ich zdaniem, doświadczanie emocji pozytywnych wiąże się z lepszym uświadamianiem sobie problemów natury moralnej, z większą wrażliwością na aspekty etyczne sytuacji. Podstawowe badania psychologiczne wskazują, że specyficzne emocje, takie jak poczucie winy lub wstyd, oddziałują w odmienny sposób (EISENBERG et al., 1994), a reakcja na pobudzenie zależy od tego, jak to pobudzenie jest interpretowane (SCHACHTER, SINGER, 1962). HASTE (1990) sugerował, że badania mające na celu opisanie roli afektu w procesie rozumowania moralnego muszą uwzględniać odniesienie do specyficznych emocji.

Emocje stanowią często odzwierciedlenie moralnych przekonań i ważnych dla człowieka wartości, dlatego zostały uznane za istotny element decyzji etycznych i takiego zachowania. W literaturze wspomina się nawet o moralnych emocjach (BATSON, 1998; EISENBERG, 1986; HOFFMAN, 2000; LIND, 1987). Wnikliwego przeglądu dotychczasowych prac badawczych poświęconych związkowi emocji z moralnością, dotyczących zarówno funkcjonowania dzieci, jak i zachowania się ludzi w organizacji, dokonał EISENBERG (2000). Badacz koncentruje się na emocjach związanych z moralnością — głównie na poczuciu winy i wstydu. Autor wskazuje, że między winą i wstydem, czyli emocjami, związanymi z poczuciem odpowiedzialności za złamanie jakiejś zasady moralnej, istnieje znaczna różnica. Eisenberg definiuje poczucie winy jako „żał z powodu własnego złego postępowania” (EISENBERG, 2000, s. 667), podczas gdy wstydomu towarzyszy samokrytyka i większa koncentracja na sobie. Poczucie winy, zdaniem autora, jest skorelowane z empatią, z wyjściem ku drugiemu człowiekowi. Jest bardziej prawdopodobne, że prowadzić ono może do prób przeproszenia i naprawienia skutków przewinienia. Wstyd natomiast wiąże się ze stresem i głębszym wewnętrznym przeżyciem skutków własnego postępowania.

Według HOFFMANA emocje są najistotniejszym czynnikiem, na którym wspiera się ludzka motywacja do zachowań etycznych. Wiele badań dotyczy roli inteligencji emocjonalnej w procesie podejmowania decyzji etycznych. Choć koncepcja inteligencji emocjonalnej jest stosunkowo nowa i od niedawna zaczęto ją uwzględniać jako zmienną, przeprowadzono już wiele badań dotyczących roli tej kategorii (NG, SORESENSEN, FELDMAN, 2007; por. CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2013b).

Zainteresowanie inteligencją emocjonalną wzrosło po opublikowaniu przez Golemana pierwszej książki na ten temat (GOLEMAN, 1995; 1997), chociaż wkład innych autorów w rozwój tej koncepcji był równie, a może nawet bardziej, znaczący i przyczynił się do lepszego poznania i opisanego tego konstruktu (SALOVEY, MAYER, 1990; SALOVEY et al., 1995; BAR-ON, 1997). Związki tej cechy z zachowaniem etycznym wymagają jeszcze wielu badań empirycznych.

Jako że pojęcie inteligencji emocjonalnej jest niezwykle pojemne, powstało wiele jej różnych koncepcji oraz narzędzi do jej pomiaru. Z badań nad rolą tej kategorii psychologicznej wynika, że pozytywnie oddziałuje ona na dopasowanie człowieka do środowiska pracy i do zmian w tym środowisku, a pracownicy o wysokim poziomie tej cechy są bardziej lubianymi członkami zespołów i rzadziej doświadczają wypalenia zawodowego (GOLEMAN, 1995; VAN ROOY, VISWESVARAN, 2004), może więc pośrednio być związana także z etycznymi aspektami zachowania się człowieka. Wnioski z badań poświęconych zależnościom między postępowaniem etycznym a inteligencją emocjonalną dowodzą też pozytywnego wpływu jej składowych na efektywność zarządzania kadrami przez kierowników oraz satysfakcję z pracy, co dotyczy wielu zawodów (CHERNISS et al., 2006). Natomiast VAN ROOY i VISWESVARAN (2004) wykazali istnienie pozytywnej korelacji między inteligencją emocjonalną osoby a sposobem wykonywania przez nią pracy.

MESMER-MAGNUS i VISWESVARAN (2008; 2010) w badaniach przeprowadzonych wśród studentów i osób pracujących dowiedli, że istnieje silna pozytywna korelacja między spostrzeganym zachowaniem etycznym innych oraz własnym zachowaniem etycznym a inteligencją emocjonalną badanego. Uznanie, że inni zachowują się nieetycznie, bywa częstym usprawiedliwieniem własnych nieetycznych poczynań (MORGAN, 1993; TYSON, 1990). Jednak osoby, które osiągają wysokie wyniki w testach inteligencji emocjonalnej, znacznie rzadziej niż ludzie o niskiej inteligencji emocjonalnej odwołują się do tego argumentu, by usprawiedliwić swoje nieetyczne zachowania („skoro inni tak się zachowują, to i ja mogę”).

JOSEPH, BERRY i DESHPANDE (2009) dowodzą wpływu różnych wymiarów inteligencji emocjonalnej na percepcję zachowania nieetycznego ludzi. Studenci z większymi możliwościami w zakresie rozpoznawania i rozumienia emocji innych osób byli znacznie bardziej świadomi łamiących normy zachowań swych kolegów oraz łatwiej je zauważali i identyfikowali jako nieetyczne. Inne wymiary inteligencji emocjonalnej — lepszy wgląd w świat własnych przeżyć, uświadamianie sobie i rozpoznawanie swojego nastroju, a także umiejętność regulacji własnych emocji i łatwość w ich wyrażaniu nie miały, jak się okazało, znaczącego wpływu na percepcję zachowań nieetycznych innych osób.

Dlatego DAVIS, ANDERSEN i CURTIS (2001) sądzą, że emocje empatyczne, zdolność ich wzbudzania oraz doświadczania to istotne czynniki, które powinny być brane pod uwagę przez badaczy poszukujących odpowiedzi na pytanie o istotne uwarunkowania etycznych motywów i zachowań prospołecznych. Badania potwierdzają słuszność takiego podejścia. THORRS (1989, s. 328) uważa, że „emocje empatyczne [...] wynikają z mentalnego postawienia się w sytuacji drugiego człowieka i wyobrażenia sobie, co może on czuć, będąc w takim właśnie położeniu”. Taka skłonność, czy raczej umiejętność rozumienia potrzeb innych ludzi, wiąże się ze zdecydowaną reakcją na czyjąś krzywdę albo z podejmowaniem zachowań przeciwdziałających krzywdzie drugiego człowieka (DAVIS, 1980; 1983; 1999; SMITH-LOVIN, 1995).

Wśród wymiarów inteligencji emocjonalnej szczególnie istotna jest więc empatia, która wzmacnia moralną motywację i prowadzi do działania, do udzielenia pomocy (HARDY, 2006). Rezultaty badań wskazują, że troska o dobro innych zależy od indywidualnej zdolności do przyjmowania perspektywy drugiej osoby, do spojrzenia na jej sytuację jak na własną oraz od umiejętności wczuwania się w jej stany emocjonalne. DAVIS (1980; 1999) nazywa te umiejętności przyjmowaniem perspektywy drugiego i wiąże z wysokim poziomem reaktywności afektywnej. Są one odbiciem dwóch różnych składników empatii (poznawczego i emocjonalnego). Szczególnie istotna okazała się umiejętność współodczuwania z innymi ludźmi, wyobrażania sobie, co przeżywają oni w różnych sytuacjach, i doświadczania podobnych stanów emocjonalnych.

Zdaniem HOFFMANA (2006), empatia rozwija się już w dzieciństwie, gdy kształtująca się jednostka lituje się nad losem drugiego człowieka (np. bohatera bajek), wzmaga w niej chęć ulżenia mu w jego trudnym położeniu. Według Hoffmana osoba odczuwająca empatię wobec drugiego sprzyja mu, wspiera zachowania prowadzące do jego dobra, stara się mu pomóc, potępia natomiast te zachowania innych ludzi, które, jej zdaniem, przyczynić się mogą do jego krzywdy. Empatia wpływa na sądy moralne przez uaktywnianie zasad etycznych (HOFFMAN, 2006). Według Bok (1998, s. 70) „Empatia i uczucia pokrewne formują podstawy moralności [...]. Bez elementarnego spostrzegania potrzeb i uczuć innych ludzi nie ma mowy o poczuciu odpowiedzialności za nich”.

Autorka książki (CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2012a) przeprowadziła badania, których celem było poznanie roli empatii w procesie podejmowania decyzji etycznych w sytuacji pokrzywdzenia. Sprawdzano w nich związek między nasileniem empatii badanych, mierzonej za pomocą Indeksu Reaktywności Interpersonalnej DAVISA (1980; 1999; por. rozdział 4.3.3), a sposobem budowania sądów moralnych i podejmowania decyzji prowadzących do określonych zachowań etycznych (intencjami behawioralnymi).

Najistotniejsze okazały się związki sądów etycznych i intencji behawioralnych z wynikami dwu skal: *empatyczna troska* i *osobista przykrość*. Im wyższe były wyniki osoby w tych skalach, tym większa była jej skłonność do identyfikacji problemu etycznego w sytuacji opisywanej w przedstawionej jej historii i tym bardziej stanowcze przekonanie, że zachowanie sprawcy, z którym miała się identyfikować, naruszało jej system wartości.

Wysokie wyniki w skalach *empatyczna troska* i *osobista przykrość* były dodatnio skorelowane z przyznaniem, że osoba miałaby wyrzuty sumienia, oraz z zamiarem przeproszenia i wynagrodzenia ofierze swego złego postępowania, gdy respondenci odpowiadali z perspektywy sprawcy. Wiązały się one także negatywnie ze skłonnością do udzielenia wsparcia sprawcy i pozytywnie z gotowością do wsparcia ofiary, gdy badany przyjmował punkt widzenia świadka. Wysokie wyniki w skali *empatyczna troska* korelowały również z większą skłonnością do uznania za znaczne kosztów emocjonalnych poniesionych przez ofiarę. Było tak nawet wtedy, gdy respondent oceniał sytuację, patrząc na nią oczami sprawcy. Im wyższe były wyniki badanego w tej skali kwestionariusza empatii, tym chętniej przyznawał on, że jako sprawca krzywdy miałby wyrzuty sumienia, tym chętniej wyrażał również gotowość do przeproszenia ofiary oraz zadośćuczynienia jej. Wysokie wyniki w skali *fantazji* także były istotne. Wiązały się one z przyznaniem, że badany postawiony w roli sprawcy miałby wyrzuty sumienia wobec ofiary.

Co ciekawe, kiedy badany proszony był o wyobrażenie sobie, że sam jest sprawcą krzywdy, poziom empatii nie wiązał się u niego ze skłonnością do usprawiedliwiania sprawcy. Osoby bardziej empatyczne zawsze pochylały się nad pokrzywdzoną ofiarą i nie skłaniały się ku racjom krzywdzącego, mimo przyjętego punktu widzenia sprawcy. Spodziewano się, że osoby biorące udział w badaniu mogą tu doświadczać konfliktu — patrząc na sytuację z perspektywy sprawcy, jednostki o wyższych wynikach w skali empatii mogły okazać się bardziej empatyczne wobec niego niż wobec ofiary i chcieć usprawiedliwić jego zachowanie (wyobrażone własne zachowanie). Dylemat etyczny ukazany w historii wykorzystanej w badaniach był jednak na tyle klarowny, a ofiara wzbudzała empatyczną troskę badanych tak bardzo, że potępienie sprawcy i przychyłność dla ofiary wydały się respondentom z wysokimi wynikami w skali empatii najbardziej oczywistym rozwiązaniem.

Rezultaty badań autorki wskazują, że skłonność do empatii jest znaczącą zmienną, wyjaśniającą oceny i intencje behawioralne osoby, która musi rozwiązać problem natury etycznej. Poznawczy składnik empatii — tendencja do spontanicznego przyjmowania punktu widzenia innych ludzi w życiu codziennym, polegająca na przyjmowaniu perspektywy drugiego i wyobrażaniu sobie jego położenia — okazała się mniej ważna dla spo-

sobu podejmowania decyzji etycznych niż emocjonalne aspekty empatii, takie jak skłonność do współczucia ludziom dotkniętym krzywdą lub doświadczającym niepowodzeń, skłonność do przeżywania negatywnych stanów emocjonalnych na widok czyjegoś nieszczęścia oraz troska o drugą osobę.

Chociaż empatia sprzyja właściwej reakcji na krzywdę, należy zwrócić uwagę na możliwe negatywne jej konsekwencje. Motywacja do udzielenia wsparcia i pomocy drugiej osobie, wiążąca się z empatią, może pozostawać czasami w konflikcie z moralnymi pryncypiami jednostki oraz prowadzić do niesprawiedliwych ocen i niesprawiedliwego traktowania współpracowników. Jak dowodzą BATESON, BATSON, TODD, BRUMMETT, SHAW i ALDEGUER (1995) na podstawie przeprowadzonych badań, osoba wzbudzająca naszą empatię może być faworyzowana kosztem tych, którzy są w większej potrzebie. Niektórzy, bazując na naiwności innych, celowo mogą ukazywać siebie jako osoby potrzebujące wsparcia po to, by udając ofiarę, wzbudzić czyjąś empatię i zyskać to, na czym im zależy. Jest to rodzaj manipulacji, której ulec mogą osoby bardziej empatyczne i wrażliwe.

1.3. Cechy demograficzne a zachowanie etyczne

Wiele badań dotyczących powiązań między cechami demograficznymi a zachowaniem etycznym w miejscu pracy i podejmowaniem decyzji w kwestiach etycznych wskazuje na słaby związek między wyborami etycznymi a płcią, wiekiem i poziomem wykształcenia osoby lub zupełny jego brak. Zdaniem niektórych autorów (JOSEPH, BERRY i DESHPANDE, 2009), zmienne demograficzne nie wnoszą wiele w wyjaśnienie przyczyn nieetycznych intencji czy poczynań. Część badaczy i zebrane przez nich dane empiryczne jednak całkowicie przeczą takiemu stanowisku. W dalszej części rozdziału przedstawiono wybrane czynniki demograficzne, które mogą tłumaczyć różnice w sposobie podejmowania decyzji etycznych przez jednostki.

1.3.1. Płeć i jej związek z etycznym postępowaniem

Kobieta nie powinna być gorsza od anioła, mężczyzna zaś tylko trochę lepszy od diabła.

Mikołaj Gogol

Badania poświęcone związkom płci z zachowaniem etycznym świadczą, według niektórych autorów, o tym, że kobiety i mężczyźni różnią się sposobem, w jaki rozumieją i rozwiązują kwestie etyczne (GILLIGAN, 1977; 1982). Inne społeczne oczekiwania wobec osób odmiennej płci mogą prowadzić u nich do całkiem różnych zachowań. GILLIGAN (1977), która krytykowała podejście Kohlberga i jego teorię, twierdząc, że autor ten przeczył w swej teorii rozwoju moralnego istotny czynnik, jakim jest płeć, dowiodła znaczących różnic między kobietami i mężczyznami w sposobie ujmowania kwestii etycznych. Autorka mówiła o dwóch perspektywach: kobiecej empatycznej etyce troski, dbałości o innych oraz męskiej chłodnej etyce sprawiedliwości i odpowiedzialności. Dodatkowo GILLIGAN (1982) zasugerowała, opisując kobiecą *orientację na związek*, że przedstawicielki płci pięknej, ze względu na swą większą skłonność do empatii i odmienność od męskiej wrażliwości, mogą czuć się bliżej osób zaangażowanych w problem, zwłaszcza jeśli dotyczy on relacji międzyludzkich, takich jak na przykład kontakty między sprzedawcą a klientem czy między przełożonym i podwładnym. Jeśli tak jest faktycznie, kobiety mogą być mniej skłonne niż mężczyźni do oszukiwania innych, szczególnie w kwestiach dotyczących relacji międzyludzkich. Autorka podkreśliła, że kobiety nie różnią się od mężczyzn jedynie wtedy, gdy zachowanie nieetyczne polega na złamaniu jakiejś abstrakcyjnej zasady, jeśli nie wiąże się bezpośrednio z obserwowaną krzywdą drugiego. W myśl teorii GILLIGAN (1982) dla kobiet najważniejsze jest, aby nie opuszczać nikogo w potrzebie, mężczyźni zaś koncentrują się na tym, by traktować innych sprawiedliwie i uczciwie. Zdaniem badaczki, przedstawiciele obu płci mają więc nieco odmienne spojrzenie na relacje społeczne i rządzące nimi zasady.

Jak pokazują późniejsze badania tej samej autorki i jej współpracowników (GILLIGAN, 1988; GILLIGAN, ATTANUCCI, 1988), rzeczywistość jest nieco bardziej skomplikowana, bo pomimo że kobiety faktycznie spontanicznie częściej przyjmują orientację troski, a mężczyźni orientację sprawiedliwości, okazuje się, że obie zasady moralne (sprawiedliwość i troska) są ważne dla obu płci i w równym niemal stopniu stosowane zarówno przez kobiety, jak i przez mężczyzn. Kobiety odwołują się do każdej z nich znacznie częściej, wykorzystując je na zmianę, co wskazuje na ich większą elastyczność w stosowaniu obydwu podejść (KOCŁĘGA et al., 1993),

mężczyźni zaś stosują albo jedną, albo drugą. O wyborze orientacji moralnej decyduje też charakter dylematu etycznego, przed jakim staje osoba (JOHNSTON, 1988, za: CZYŻOWSKA, 2008). Czyżowska podkreśla, że na wyborze jednej z omawianych tu orientacji bardziej niż płeć ważyć może przynależność do określonej grupy społecznej czy kultury.

Wyniki wcześniejszych badań nie zawsze były z sobą spójne, niemniej częściej dowodzą one, że kobiety przejawiają większe skłonności do zachowania się w sposób etyczny niż mężczyźni. Na 47 różnych badań, które poddali metaanalizie BORKOWSKI i URGAS (1998), w 29 przypadkach okazało się, że „kobiety przejawiają bardziej etyczny stosunek do problemów natury moralnej i są bardziej etyczne w zachowaniach niż mężczyźni” (BORKOWSKI, URGAS, 1998, s. 1124). SMITH i OAKLEY (1997), którzy badali znaczenie płci osoby dla dokonywanych przez nią ocen kwestii etycznych, wskazują, że płeć ma znaczenie, kiedy oceniane kwestie odnoszą się do związków osobistych i opisują społeczne aspekty relacji międzyludzkich, natomiast nie ma ona znaczenia, kiedy historie i dylematy podlegające ocenie zawierają sytuacje, w których opisywane ludzkie zachowanie odnosi się do obowiązków, których wypełnianie obwarowane jest konkretnymi zasadami. Także DAWSON (1992) doszukał się istotnych statystycznie różnic między przedstawicielami obu płci, lecz jedynie w sytuacjach, w których rozważane kwestie etyczne dotyczyły relacji międzyludzkich.

Badania empiryczne mobbingu potwierdzają, że płeć znacząco wpływa na wybór ofiary zachowań prześladowczych (LEYMANN; 1993). Hołyst omawia to dokładnie w następujący sposób: „[...] ofiary mobbingu płci męskiej w 76% były atakowane przez mężczyzn, w 21% przez mężczyzn i kobiety, a tylko w 3% — wyłącznie przez kobiety. Kobiety — ofiary mobbingu — w 40% atakowane były przez kobiety, w 30% przez mężczyzn i w 30% przez reprezentantów obojga płci. Zaobserwowano także, że kobiety atakują mężczyzn o wiele rzadziej (36%), niż same są atakowane przez mężczyzn (63%) [...]” (HOŁYST, 2004, s. 9).

Okazuje się też (por. HOŁYST, 2004), że płeć sprawców ma związek również z formą ataku na współpracowników. Kobiety bywają bardziej złośliwe, zawzięte i mściwe. Częściej niż mężczyźni plotkują, prowadzą rozmowy „za plecami” swych ofiar, wyśmiewają innych, ograniczają innym możliwości komunikowania się w środowisku, śmieją się z niepowodzeń i barier, na jakie inni napotykać w działaniu, bardziej zajadle krytykują. Dla mężczyzn zaś charakterystyczne jest częste zmienianie podwładnym zadań, zlecanie obowiązków, które łatwo naruszają samoocenę i przekraczają możliwości pracowników, zaprzestawanie rozmów z ofiarami, niesłuchanie i unikanie ich, ciągłe przerywanie wypowiedzi.

SMITH i OAKLEY (1997) sugerują, że kobiety i mężczyźni dokonują ocen etycznych w całkiem różny sposób i że oceny te są często zależne

od kontekstu, od specyfiki problemów, których ta ocena dotyczy. Podobnie uważają inni autorzy. JONES i GAUTSCHI (1988) podkreślają, że jest bardziej prawdopodobne, iż to kobiety, a nie mężczyźni, będą starały się przeciwdziałać nieetycznemu rozwiązaniu danego problemu oraz podejmą starania, by je załagodzić. Również BELTRAMINI, PETERSON i KOZMETSKY (1984) dowodzą, że kobiety przejawiają większą troskę o etyczne aspekty sytuacji, mają większą świadomość etyczną podczas dokonywania ocen, a tym samym są bardziej wrażliwe na czyjaś krzywdę. Wielu autorów (EISENBERG, LENNON, 1983; FEINGOLD, 1994; FRANKE, CROWN, SAKE, 1997) tłumaczy większą etyczną wrażliwość i subtelność kobiet ich silniejszą skłonnością do zgody czy uległości, która, ich zdaniem, jest związana z wyższym poziomem tolerancji kobiet wobec innych, z większą ufnością, z nawiązywaniem bardziej osobistych relacji, z opiekuńczością, z subtelniejszym podejściem do ludzi oraz z wyższą empatią, co w rezultacie prowadzi także do ich większego altruizmu.

EYNON i współpracownicy (1997, s. 1307) piszą, że płeć jest zmienną związaną z etycznym postępowaniem, „znaczącym czynnikiem wyjaśniającym, jako że kobiety prezentują znacznie wyższy poziom budowania moralnych uzasadnień zachowania niż mężczyźni”. Czynniki zależne od płci, odmienne wymagania stawiane kobietom i mężczyznom w miejscu pracy oraz konsekwencje tych różnic wnikliwie omawia też MANDAL (2008).

Reasumując, z jednej strony można powiedzieć, że kobiety i mężczyźni różnią się sposobem rozumienia i rozwiązywania kwestii etycznych oraz że odmienne społeczne oczekiwania kierowane do przedstawicieli obu płci mogą prowadzić do innych, specyficznych dla kobiet i mężczyzn, zachowań, chociaż „związek orientacji moralnej z płcią nie jest tak silny i jednoznaczny jak początkowo sugerowała GILLIGAN” (por. CZYŻOWSKA, 2008, s. 97).

Z drugiej jednak strony należy podkreślić, że wielu autorów zaprzecza, aby płeć miała jakiegokolwiek znaczenie dla etycznych wyborów. Wyniki licznych badań nie wskazują także na powiązania poziomu wnioskowania moralnego z płcią. Różnic między kobietami i mężczyznami nie ujawniają szczególnie badania prowadzone wśród pracujących dorosłych (AMBROSE i SCHMINKE, 1999; DERRY, 1987; 1989). REST, THOMA, MOON i GETZ (1986) przekonują, że moralne decyzje na pewno nie są w sposób istotny zależne od płci jednostek, które je podejmują. RODE (2000) z kolei zauważa, że powód wyboru konkretnych, odmiennych zachowań mobbingowych przez kobiety i mężczyzn nie został jeszcze dokładnie zbadany. Zważywszy na fakt, że temat płci budzi żywe dyskusje, trudno o jednoznaczne stanowisko. Kwestia ta wymaga z pewnością dalszych eksploracji empirycznych.

1.3.2. Wiek

Zachowanie etyczne starszych i młodszych pracowników

Nawet moralność jest kwestią czasu.

Gabriel Garcia Marquez

Czy wiek jest zmienną istotnie wpływającą na moralność jednostki? Jeśli tak, jak może się to przejawiać w miejscu pracy? Doniesienia empiryczne na temat powiązań wieku osoby z jej zachowaniem etycznym w organizacji nie są spójne (O'FALLON, BUTTERFIELD, 2005; TENBRUNSEL, SMITH-CROWE, 2008). Niektóre z nich świadczą o związku obydwu zmiennych — jedno o pozytywnej korelacji (HENLE et al., 2005), inne o negatywnej (LASSON i BASS, 1997). Przeprowadzono również badania, których rezultaty zaprzeczają, jakoby wiek człowieka wiązał się z jego moralnością i moralnym postępowaniem (SINGHAPAKDI, 1999).

Wiekami jako zmienną, która może być czynnikiem modyfikującym zachowanie etyczne, zaczęto zajmować się w związku z rosnącym zainteresowaniem procesem rozwoju moralnego. Cechę tę badano też głównie w odniesieniu do poszczególnych etapów rozwoju etycznego rozumowania, szczególnie u młodych dorosłych (KELLEY, FERRELL, SKINNER, 1990; TREVIÑO, 1992; TREVIÑO, WEAVER, 2003). Zdaniem wielu teoretyków, wyniki badań sugerują też wyraźne powiązanie wieku z poziomem rozwoju moralnego, co pozwala przypuszczać, że osoby starsze, prawdopodobnie ze względu na szersze spektrum życiowych doświadczeń oraz z uwagi na fakt, że nie muszą już tak bardzo zabiegać o dobra materialne, zachowują się bardziej etycznie.

Potwierdzają to rezultaty niektórych badań, świadczące o decydującym znaczeniu wieku dla sposobu podejmowania przez jednostkę decyzji dotyczących kwestii etycznych oraz etycznych form zachowania. Psycholodzy, którzy badali tę kwestię (por. McNEEL, 1994; THOMA, 1986), podkreślają, że wiek menedżerów jest związany z ich poziomem rozwoju moralnego i stosowanym przez nich sposobem budowania uzasadnień moralnych zachowania. Rozsądnie jest wierzyć, jak twierdzą wspomniani autorzy, że pracownicy z czasem uwzględniają coraz szersze spektrum aspektów danej sytuacji, włączając w to troskę o liczniejszą społeczność, o jakość życia i funkcjonowania podwładnych oraz poświęcają więcej uwagi temu, co po sobie pozostawiają. Starsi menedżerowie, którzy osiągnęli wyższą pozycję w firmie i zbudowali już swój prestiż w społeczeństwie, cechują się więc wyższym poziomem rozwoju moralnego. Inaczej myślą i działają młodzi menedżerowie, którzy często są zainteresowani indywidualnym sukcesem, skoncentrowani na celach konsumpcyjnych,

popiepszaniu bytu własnej rodziny. Mają oni niższą pozycję i muszą zabiegać o stanowisko, cechuje ich większa skłonność do rywalizacji, mniejsza ilość doświadczeń, dlatego reprezentowany przez nich poziom moralnego rozumowania bywa niższy.

DAHL, MANDELL i BARTON (1988) także starali się sprawdzić wpływ wieku na podejmowanie decyzji etycznych. Wyniki ich badań świadczą o tym, że wiek jest jedyną zmienną społeczno-demograficzną, która jest znacząco związana z etycznymi decyzjami. Zdaniem tych autorów, im starsza osoba, tym mniejsza szansa, że na jej decyzje będzie wpływał egoistyczny interes własny, i tym większe prawdopodobieństwo, iż postawiona przed moralnym dylematem, dokona ona bardziej etycznego wyboru. Także MCCABE, DUKERICH i DUTTON (1991, s. 958) wykazali istnienie silnej pozytywnej korelacji między wiekiem, doświadczeniem a etycznymi decyzjami. Twierdzą oni, że „wiek koreluje pozytywnie z podejmowaniem decyzji w sposób etyczny, co sugeruje, że dojrzałość zwiększa szanse na etyczne zachowanie się”.

Konkluzja, do jakiej doszli BORKOWSKI i URGAS (1998), na podstawie dokonanej przez siebie metaanalizy 47 innych badań, stanowi, że osoby starsze prezentują bardziej etyczne postawy niż ludzie młodzi. Również inni badacze podtrzymują to stanowisko, podkreślając wyższe morale starszych pracowników (ALLMON, PAGE, ROBERTS, 2000; MIESING, PREBLE, 1985; TERPSTRA, ROZELL, ROBINSON, 1993). Wskazywałoby to na prawdziwość teorii Kohlberga, która zakłada moralne dojrzewanie jednostki z wiekiem, wraz z upływem lat.

W wielu badaniach udowodniono, że studenci w znacznie mniejszym stopniu kierują się w swym postępowaniu wartościami etycznymi niż pracujący już profesjonalści (COLE, SMITH, 1996; JOSEPH, BERRY, DESHPANDE, 2009). ARLOW i ULRICH (1980) przekonują, że młodzi adepci biznesu i studenci prezentują niższe standardy etycznego postępowania niż ich starsi koledzy, którzy działają w biznesie od wielu lat. Uzasadnienia takich wyników mogą być jednak różne. Może to wynikać z bardziej liberalnego punktu widzenia młodych lub z ich częstszego kontaktu z zachowaniami nieetycznymi. Najważniejsze jest jednak to, że studenci najwyraźniej potrafią wyciągać wnioski na temat konsekwencji, jakie niesie zachowanie nieetyczne, i kiedy znajdują się w miejscu pracy, są bardziej skłonni podążać za ustalonymi normami.

Doniesienia z innych badań, w których uzyskano ujemne korelacje między wiekiem a zachowaniem się w sposób etyczny, przeczą temu, że postępowanie osób starszych jest bardziej moralne. EYNON, HILL i STEVENS (1997) pokazali na przykładzie księgowych, że im starszy pracownik, tym niższy reprezentuje poziom moralnych uzasadnień zachowania, do których się odwołuje. W tym badaniu młodzi ludzie okazują się bardziej

idealistyczni, w mniejszym stopniu okaleczeni przez różne nieprzyjemne doświadczenia związane z wykonywaną pracą czy relacjami międzyludzkimi w miejscu pracy i nie dotyczy ich problem wypalenia zawodowego.

Opisane wyniki w odmiennym świetle stawiają badania przeprowadzone przez GLOVER, BUMPUS, LOGANA i CIESŁĘ (1997), poświęcone indywidualnym wartościom. Dowodzą one mianowicie, że wiek nie jest czynnikiem ostatecznie determinującym etyczne podejmowanie decyzji, aczkolwiek jest istotną zmienną pośród innych, związanych z tym procesem. TENBRUNSEL i SMITH-CROWE (2008) twierdzą podobnie, podkreślając, że wyniki badań, które przeprowadzili i których przeglądu dokonali, nie wskazują zgodnie, jakoby starsze osoby zachowywały się bardziej etycznie niż młodsze. Zdaniem tych autorów, nie można więc jednoznacznie powiedzieć, że wiek wpływa na etyczne wybory człowieka. Sprzeczne wyniki w kwestii związku etycznego zachowania się z omawianą kategorią tłumaczy się różnicami wynikającymi z wpływu wykonywanej przez badanych pracy. Niektórzy sądzą, że ze względu na różnice związane ze specyfiką wykonywanego zawodu nie można generalizować rezultatów żadnego badania na całą populację.

Podsumowując, wiele badań uwzględnia wiek jako czynnik wpływający na sposób budowania uzasadnień moralnych zachowania i pokazuje, że stanowi on ważną determinantę rozwoju moralnego. REST i NARVAEZ (1984) oraz REST i THOMA (1985) twierdzą, że bardziej niż wiek, płeć czy wykonywana profesja istotny jest poziom wykształcenia osoby. Takie stanowisko zajmuje wielu autorów, według których rozumowanie moralne jest bardziej kwestią wykształcenia czy zebranego przez jednostkę życiowego doświadczenia niż wieku (por. NIEMCZYŃSKI *et al.*, 1988).

Przeprowadzono też badania, które nie wskazują na pozytywny związek wieku z podejmowaniem decyzji w sposób etyczny. Na przykład ELM i NICHOLS (1993) czy EYNON, HILL i STEVENS (1997) dowiedli istnienia negatywnej korelacji wspomnianych zmiennych, w przeciwieństwie do tego, co pokazuje znacząca większość przeprowadzonych na ten temat badań. Badacze pokazali, że uzasadnienia czynów innych ludzi, podawane przez młodych menedżerów, są na znacznie wyższym poziomie moralnym niż uzasadnienia podawane przez menedżerów z wieloletnim stażem pracy. Być może raczej mają więc ci, którzy podkreślają, że wiek młodzieńczy i okres wczesnej dorosłości to czas idealizmu moralnego, który wpływa na dokonywane przez młodych wybory etyczne.

1.3.3. Poziom wykształcenia a moralność

Być człowiekiem znaczy posiadać kryształową moralność, nieograniczoną tolerancyjność, do pasji posuniętą pracowitość i dążyć do ciągłego uzupełniania swego wykształcenia, by pomagać innym.

Janusz Korczak

Teoretycy sugerują, że osoby lepiej wykształcone mogą mieć wyższą samoświadomość oraz świadomość moralną, dostrzegać głębsze aspekty dylematów etycznych, z jakimi się spotykają, oraz wyciągać dojrzsze wnioski z własnych doświadczeń, traktując różne przeżyte sytuacje jako lekcje etycznego postępowania. TENBRUNSEL i SMITH-CROWE (2008) podkreślają, że jest to przyczyną mniejszego prawdopodobieństwa wyboru nieetycznych form zachowania przez osoby lepiej wykształcone. Badania RESTA (1986) rzeczywiście dowodzą silnego związku liczby lat spędzonych w szkole średniej i na uczelni z poziomem rozwoju moralnego osoby oraz ze stosowanymi przez nią uzasadnieniami moralnego rozumowania. Chociaż teoretyczne podstawy takiego powiązania nie są do końca jasne, autorzy spekulują, że wyższy poziom wykształcenia jednostki wiąże się z rozwojem w sferze poznawczej i społecznej (THOMA, REST, 1986), a tym samym także z rozwojem jej moralności.

Podsumowaniem mogą być poglądy RESTA i NARVAEZ (1984, s. 15), którzy na podstawie wieloletnich badań przypisali określone cechy ludziom intensywnie rozwijającym się w ciągu życia w zakresie sposobu budowania moralnych uzasadnień postępowania. Ich zdaniem, osoby takie uwielbiają się uczyć, poszukują nowych wyzwań, cieszy ich znalezienie się w środowisku stymulującym intelektualnie, są refleksyjni, planują daleko w przód i stawiają sobie ambitne cele, podejmują ryzyko, widzą swoje miejsce w społeczeństwie, biorą odpowiedzialność za siebie i nie są obojętni na to, co dzieje się w ich otoczeniu. Podkreślić należy, że samo posiadanie dyplomu wyższej uczelni nie jest rękojmią bycia etycznym — REST i NARVAEZ uważają, że w parze z moralnością idzie silna, autentyczna dążność do podnoszenia swej wiedzy, a towarzyszyć jej powinny wgląd w siebie, samoświadomość, autorefleksja i wrażliwość.

Niektórzy z autorów, na przykład KISH-GEHART, HARRISON i TREVIÑO (2010), negują wpływ cech demograficznych, podkreślając głównie znaczenie cech osobowościowych. TREVIÑO i BROWN (2004) są pewni, że wyniki badań obalają mit, jakoby wystarczającym warunkiem utrzymania wysokiego morale organizacji była sama obecność w niej wykształconych pracowników, którzy nie wymagają żadnych dalszych szkoleń w zakresie etycznego postępowania i podejmowania etycznych decyzji. Kiedy prze-

analizuje się dobrze udokumentowane przypadki nieetycznego zachowania i niewłaściwych decyzji podjętych przez ludzi z wyższym wykształceniem, które doprowadziły do upadku wielu firm, widać wyraźnie, że samo wykształcenie kadry nie jest gwarancją sukcesu organizacji. Warto zestawić je z badaniami, które pokazują, że morale pracowników można znacząco podnieść przez celowe i odpowiednio przygotowane szkolenia ludzi w tym zakresie.

2. Kontekst organizacyjny oraz cechy związane z wykonywaną pracą a zachowanie etyczne pracownika

Człowiek rozsądny dostosowuje się do świata. Człowiek nierozsądny usiłuje dostosować świat do siebie. Dlatego wszelki postęp dokonuje się dzięki ludziom nierozsądnym.

George Bernard Shaw

Wśród badaczy uwarunkowań zachowań nieetycznych w organizacji od lat toczy się debata, czy źródeł postępowania nieetycznego należy upatrywać w „zepsutych jabłkach” i przypisywać je cechom pracowników, czy też, zgodnie z hipotezą „złej beczki”, trzeba ich raczej poszukiwać w zewnętrznych czynnikach kulturowych, organizacyjnych lub sytuacyjnych. Wielu autorów podkreśla, że pośród uwarunkowań zewnętrznych najbardziej znaczący wpływ na sposób zachowania się pracowników organizacji wywiera kultura, warunkując także ich skłonności do zachowań nieetycznych. W rozdziale tym omówiono kulturę i klimat organizacyjny oraz kodeksy etyczne jako czynniki warunkujące etyczne wybory pracownika. Odniesiono się również do funkcji zadowolenia z pracy, zaangażowania w nią, zawodu, jaki osoba wykonuje, oraz zajmowanego stanowiska.

Kultura to bardzo szerokie pojęcie. Na zachowanie się ludzi w organizacji oddziałuje zarówno kultura kraju, narodu, jak i kultura panująca w danej organizacji, charakterystyczna wyłącznie dla niej (por. RATAJCZAK, 2007). Ratajczak podkreśla, że kultura jest cechą człowieka i środowiska, bo przejawia się w ludzkich wartościach, przekonaniach, zachowaniach, chociaż tworzą ją obiektywne zdarzenia, przedmioty materialne i koncepcje.

Zdaniem SZACKIEJ (2003, s. 78), treść kultury stanowią „wzory sposobów odczuwania, reagowania i myślenia, wartości i wyrastające z tych wartości normy, a także sankcje skłaniające do ich przestrzegania”.

Jednostka przyswaja kulturę przez powtarzanie zachowań zgodnych z wzorcami społecznymi, akceptowanymi przez innych — ważne dla czło-

wieka autorytety czy współpracowników. Obserwując i naśladowując innych, osoba zaczyna cenić określone wartości i nabywa pewnych nawyków. Na tym polega mechanizm dostosowywania się do klimatu danej organizacji, uczenia się go. Według RATAJCZAK (2007) kultura stanowi zmienną kontekstową, która oddziałuje pośrednio na inne czynniki, wpływające na zachowanie się jednostki w miejscu pracy.

We współczesnym świecie granice kulturowe ulegają zatarciu. BAŃKA (2007, s. 54) podkreśla, że coraz mniejsze znaczenie mają takie czynniki, jak umiejscowienie danej organizacji, granice państwowe i odrębności narodowe, gdyż „pojawiają się zjawiska przebiegające *w poprzek* terytoriów i związanych z nimi lokalizacją, kulturą, wartościami, normami oraz standardami”, co wpływa zarówno na strukturę i naturę pracy, jak i na procesy związane z karierą. Konsekwencje globalizacji pracy dla etycznych aspektów funkcjonowania człowieka mają różną naturę. Zapożyczanie wartości i form działania, będące efektem otwarcia na świat, prowadzi w konsekwencji do zmian w zachowaniu pracowników różnych organizacji, które mają charakter pozytywny bądź negatywny. Asymilacja niektórych zwyczajów to proces niezwykle cenny, lecz ślepe przejmowanie wzorów, bez wieloletniej tradycji, która je kształtowała i która pozwala rozumieć ich sens, może prowadzić do wypaczenia ich istoty, do zniekształceń i wynaturzeń, do poruszania się jedynie po powierzchni tego, co w danym zwyczaju ważne (por. CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2007b).

2.1. Wpływ kultury na zachowanie etyczne

Obyczaj jest utrapieniem dla mądrych i dobrych,
a świętością dla nikczemnych głupców.

Przysłowie angielskie

Spośród teorii opisujących różne wymiary kultury, które mają znaczenie dla działań podejmowanych przez osoby pracujące w różnych organizacjach, podejście Hofstede (HOFSTEDE, 2000; HAMPDEN-TURNER, TROMPENAARS, 2002) wydaje się najpełniejszym obrazem jej składowych. Autor ten opisuje cztery wymiary kultury istotne dla sposobu zarządzania zachowaniami pracowniczymi:

- indywidualizm — kolektywizm — podkreśla się tu wagę przynależności jednostki do grupy;
- dystans władzy — znaczenie ma dystans emocjonalny dzielący podwładnych i przełożonych;

- unikanie niepewności — na zachowanie pracowników wpływ ma stopień tolerowania braku kontroli nad zdarzeniami;
- męskość — kobiecość — istotne są różnice w pojęciu tego, co kobiece i męskie w sposobie wypełniania roli zawodowej.

Wymiary te uzupełnione zostały później o kolejny — dynamizm konfucjański (długoterminowe lub krótkoterminowe nastawienie na cel) (HOFSTEDE, 2007).

Kultura Zachodu, którą cechuje indywidualizm, wiąże się z małym dystansem do władzy, męskością oraz słabym unikaniem niepewności. Kultura tego typu charakteryzuje państwa takie jak Stany Zjednoczone, kraje Europy Zachodniej i Północnej, Australię. W państwach zachodnich podkreśla się wyższość płci męskiej, typowe jest dla nich podporządkowanie wartościom męskim, takim jak wysokie zarobki, dobra materialne, siła, rywalizacja, prestiż.

W krajach tych ludzie często przedkładają interesy osobiste i sukces własny nad dobro społeczne, są indywidualistami, dążą do samorealizacji, cenią wysoki standard życia. Szybsze jest w nich również tempo pracy, zatrudnieni pracują pod presją czasu, w ciągłym pośpiechu. Ludzie doświadczają silnej stymulacji, zmienności, życie i praca zawodowa stawiają przed nimi wiele zadań i niejednokrotnie sprzecznych celów, co może być źródłem konfliktu ról — na przykład roli zawodowej i roli rodzinnej. Jest to związane z dużą tolerancją niepewności, ale może prowadzić do przeciążenia i w efekcie skutkować utratą zdrowia fizycznego i psychicznego (HELFRICH, 1996). Zapewne opisane okoliczności wpływają również na obraz relacji międzyludzkich panujących w zachodnim społeczeństwie i odbijają się na ich jakości.

HOFSTEDE (2007) uważa, że firmy w kulturze Zachodu funkcjonują, opierając się na małym dystansie do władzy. Preferuje się tu demokratyczny styl zarządzania, praca oparta jest na współpracy i partnerstwie. Ludzie dążą do decentralizacji władzy, są skłonni z niej zrezygnować dla dobra organizacji, cenią sobie harmonijne współżycie ze sobą w atmosferze zgody i równości. W krajach kultury zachodniej istnieje także niewielka tendencja do unikania niepewności, duża jest tolerancja sytuacji nieznanych, ludzi cechuje wysoka skłonność do podejmowania ryzyka. Wszystko, co niewiadome, nowe, nieoczekiwane, spotyka się z akceptacją i budzi zaciekawienie.

Według HOFSTEDEGO w kulturze wschodniej (w krajach Azji i Ameryki Łacińskiej) dominuje kolektywizm, tendencja do unikania niepewności i duży dystans do władzy. Cenione w krajach Wschodu wartości to rodzina i lojalność wobec innych. W tym rejonie świata interes grupy jest ważniejszy od celów osobistych jednostki, działanie i poglądy człowieka są zależne od wartości i standardów grupy, do której należy.

W państwach Wschodu, gdzie obserwowany jest duży dystans do władzy, organizacje cechuje dążenie do centralizacji. Panują tam relacje autokratyczne, rządzi zasada bezwzględnego posłuszeństwa wobec zwierzchnika. Daje to w efekcie firmy o hierarchicznej, sztywnej strukturze władzy, w których istotne są przywileje. W organizacjach takich ludzie mają nierówny status. W kręgu kultury wschodniej sytuacji nieznane są źródłem lęku i zagrożenia, zauważana jest również niewielka tolerancja dla odmiennych poglądów, zachowań, preferuje się natomiast jednoznaczność i konkretność. W państwach tych cenione są wartości uznawane za kobiece, takie jak rodzina, oddanie, lojalność, współpraca, relacje z innymi, poczucie bezpieczeństwa. Preferowane są tam również postawy prospołeczne, skromność, pokora, obowiązują zasady sprawiedliwości i równości. Charakterystyczna jest też długoterminowa orientacja na cel (RATAJCZAK, 2007).

Według GÓRNIK-DUROSE (2007) wymiary kultury zaproponowane i opisane przez HOFSTEDEGO (2000) stanowią próbę praktycznego opisu różnic kulturowych w środowisku pracy. Wszystkie uwarunkowania kulturowe, które pokazuje badacz, takie jak indywidualizm/kolektywizm, dystans do władzy, unikanie niepewności, męskość/kobiecość i nastawienie na cel, przekładają się nie tylko na zachowania pracowników, lecz także bezpośrednio na relacje międzyludzkie w organizacji, zasady, jakie nimi rządzą, oraz konsekwencje wynikające dla jednostki z ich złamania. Na przykład indywidualizm i kolektywizm wyrażają się w obowiązujących normach i wzorach zachowania. Indywidualizm można rozumieć jako istniejącą dominację jednostki nad grupą, natomiast w kolektywizmie grupa dominuje nad osobą (DAAB 1993; GRABOWSKI, 2010). Wymiar ten determinuje więc w dużym stopniu zachowanie się ludzi wobec siebie, w tym także jego etyczne aspekty.

Opis składowych indywidualizmu i kolektywizmu znaleźć można w pracach TRIANDISA (1999, za: GRABOWSKI, 2010). Indywidualiści i kolektywiści różnią się od siebie:

- definicją *ego* — indywidualizm oznacza *ego* autonomiczne i niezależne od grupy, kolektywizm zaś — *ego* zależne od innych, definiowanie siebie jako część grupy;
- strukturą celów — indywidualizm oznacza, że cele jednostek nie są związane z celami grupy, kolektywizm — przeciwnie;
- wagą, jaką przykładają do postaw lub norm — zachowanie indywidualistów jest wyznaczane przez ich postawy i osobiste potrzeby oraz inne wewnętrzne procesy, a zachowanie kolektywistów określają głównie normy i konwenanse oraz obowiązki i zobowiązania;
- naciskiem na racjonalność lub więzi z innymi — dla indywidualisty ważne są własne korzyści i koszty, także te czerpane dzięki relacjom z innymi

ludźmi, kolektywista przedkłada relacje z innymi i potrzeby innych nad inne wartości.

Opisane cechy będą się odzwierciedlać w etycznym wymiarze zachowania się jednostek oraz w ich wzajemnych relacjach. To, co typowe dla indywidualisty, może budzić zdziwienie lub spotkać się z dezaprobatą kolektywisty. Przykładowo, indywidualiści cenią niezależność, samostanowienie, trudniej im podporządkować się innym. Przedkładają też cele własne nad celami grupy, natomiast kolektywiści częściej poddają się woli innych, łatwiej potrafią też zrezygnować z tego, na czym im zależy, na rzecz celów grupowych, do których przywiązują większą wagę. Kolektywiści inaczej percypują rzeczywistość, rzadziej dostrzegając związek między indywidualnymi postawami a zachowaniem, co może skutkować chociażby odmiennością stosowanych przez nich sposobów atrybucji winy i odpowiedzialności.

Dystans do władzy wpływa z kolei na styl zarządzania oraz na strukturę władzy, która może być sztywna, hierarchiczna lub bardziej plastyczna i wiązać się z bardziej autokratycznym lub bardziej demokratycznym podejściem. Unikanie niepewności wiąże się z brakiem tolerancji dla wszystkiego, co nowe, inne, nieznane, a odmienne poglądy i zachowania ludzi, wychodzące poza istniejącą „normę” budzą dezaprobatę i spotykają się z brakiem akceptacji. Męskość i kobiecość to wymiar wyznaczający wartości i normy zachowania się. Dynamizm, nastawienie na cel, determinuje stosunek człowieka do otaczającego go świata i realizowanych wartości. Cechy kultury, które opisał HOFSTEDE (2007), wpływają więc na tolerancyjność wobec jednostki, na stosunek danej organizacji do pojedynczego pracownika, do pogwałcenia jego praw i łamania przez niego panujących zasad.

Podobnie ma się rzecz ze składowymi modelami HAMPDEN-TURNERA i TROMPENAARSA (1998; 2002), którzy zaproponowali, aby w opisie kultury uwzględnić siedem wymiarów:

1. Uniwersalizm — partykularyzm — niewzruszoność zasad *versus* ich plastyczność w zależności od sytuacji i osób, które są zaangażowane w działanie.
2. Indywidualizm — kolektywizm — nastawienie na realizację celów własnych/nastawienie na realizację celów grupy.
3. Emocjonalność — powściągliwość — tolerancja dla różnej siły ekspresji emocji.
4. Całościowość — wycinkowość — rozdział na strefę prywatną i publiczną.
5. Status osiągnięty — status przypisany — prestiż osoby opiera się na osiągnięciach albo na przypisanych atrybutach, takich jak wiek, kasta czy klasa społeczna.
6. Sekwencyjność — synchroniczność — odnosi się do kategorii pojmowania czasu w jego liniowym ujęciu jako biegu wydarzeń bądź cyklicznego powtarzania się wydarzeń.

7. Wewnątrzsterowność — zewnątrzsterowność — poczucie bycia sprawcą wydarzeń/poczucie bycia zdeterminowanym przez czynniki zewnętrzne.

Wspomniane modele trafnie opisują uwarunkowania kulturowe zachowań etycznych. Łatwo wyobrazić sobie wpływ wymienionych czynników na funkcjonowanie człowieka pracującego oraz na skutki psychologiczne życia w kulturze o określonych cechach. Jednocześnie pamiętać należy, że terminy służące do opisu kultur odnoszone są w psychologii do bardzo różnych cech, kryją się pod nimi różne właściwości. JARYMOWICZ (1999) zauważa, że na przykład pojęcia *indywidualizm* i *kolektywizm*, nazwy orientacji „ku sobie” i „ku innym”, z których pierwsza jest często utożsamiana z egocentryzmem, egoizmem, druga zaś — z „prospołecznością”, są w warstwie treściowej znacznie bogatsze. Badania tej autorki, poświęcone uwarunkowaniom angażowania się w sprawy pozasobiste, pokazują, że niektóre atrybuty indywidualizmu są warunkiem koniecznym, a inne sprzyjają możliwościom wychodzenia poza egocentryzm jednostki (JARYMOWICZ, 1994). Autorka odróżnia więc indywidualizm prymitywny, związany z egocentryzmem, od indywidualizmu „etycznego”. Indywidualizm w drugim rozumieniu związany jest z lepszym wglądem w siebie, z wyborem istotnych dla jednostki wartości, z samopoznaniem i samowystarczalnością, które warunkują zachowania prospołeczne, sprzyjają im.

JARYMOWICZ (1999, s. 124) uważa także, iż podobnie ma się rzecz z kolektywizmem, a „orientacja »ku innym« orientacji »ku innym« nierówna”. Autorka przypomina, że GREENWALD i PRATKANIS (1984/1988, za: JARYMOWICZ, 1999) zwrócili uwagę na dwie postacie orientacji „ku innym”, wyróżniając *ja publiczne* i *ja kolektywne*. Pierwsza orientacja, wcześniejsza rozwojowo, polega na psychologicznej zależności i pragnieniu aprobaty otoczenia, wiąże się z nastawieniem na spełnianie oczekiwań innych ludzi i z dostosowywaniem do nich własnych zachowań, opiera się więc na konformizmie. Druga orientacja to, zdaniem autorów, najbardziej dojrzała postać Ja, przejawiająca się uwewnętrznieniem norm grupy odniesienia i identyfikowaniem się z jej celami, co łączy się ze świadomym wyborem wartości cenionych przez określoną grupę odniesienia i współdziałaniem.

Zdaniem GÓRNIK-DUROSE (2007), Polska jest „kulturą środka”, jako że Polacy nie zajmują skrajnych pozycji na żadnym z wymiarów. Jako nacja lokujemy się pośrodku wymiaru indywidualizmu i kolektywizmu, chociaż dla młodzieży charakterystyczna jest wyraźna skłonność do akceptowania poglądów oraz prezentowania zachowań charakterystycznych dla orientacji indywidualistycznej. W średnim stopniu hołdujemy męskiemu wzorcowi funkcjonowania społecznego i akceptujemy hierarchiczność stosunków społecznych. Jak pokazują badania HAMPDEN-TURNERA i TROMPENAARSA (1998; 2002), Polacy nie są zdecydowani, czy istnieje konieczność konsekwentnego przestrzegania obowiązujących zasad czy wartości — niektórzy

skłaniają się ku uniwersalizmowi, inni zaś ku partykularyzmowi. Fakt, iż na tych wymiarach Polacy nie zajmują skrajnej pozycji, sprawia, że trudno jednoznacznie powiedzieć, co cechuje polskiego pracownika jako potencjalnego sprawcę lub ofiarę zachowań nieetycznych. To, co dla jednych jest nie do przyjęcia, może być akceptowane przez innych.

HAMPDEN-TURNER i ABELIN (2012) podkreślają, że dotychczasowe teorie, które dychotomizują i polaryzują rzeczywistość kulturową, są tylko pewnym uproszczonym obrazem, metaforą, ukazującą rzeczywistość w barwach czarnej i białej, najczęściej bez szarości, podczas gdy na kulturę należy patrzeć głębiej, uwzględniając przeplatające się wpływy różnych czynników. Wątpliwości budzi stwierdzenie, że Polacy to naród zdecydowanie kolektywistyczny. Polska jest swego rodzaju hybrydą, w której tendencje kultur Wschodu i Zachodu, tak jak je opisuje HOFSTEDE (2007), łączą się i mieszają z sobą. Powstają nowe wzorce zachowań, które są kompilacją rodzimych tradycji i norm asymilowanych z zewnątrz. Taka mieszanina wartości wpływa na określony obraz kultury organizacyjnej oraz systemu zarządzania rodzimych organizacji, przez co bezpośrednio oddziałuje na konkretne zachowania pracowników, w tym na ich reakcję na różnego typu kwestie etyczne (por. CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2007b; 2010).

Czynniki kulturowe sprzyjające rozwojowi gospodarczemu opisuje GRONDONA (2003). Autor ten omawia uwarunkowania bogacenia się społeczeństwa, mające szczególne znaczenie dla postępu. Są wśród nich:

- wiara w jednostkę — praca i kreatywność jednostek, pokładanie nadziei w możliwości poszczególnych osób są motorem rozwoju; podporządkowanie się odgórnym zaleceniom tłumi innowacyjność;
- religia i zbawienie — tam, gdzie dominuje religia plebejska (na przykład katolicyzm), która stawia wyżej biednych niż bogatych, usprawiedliwia się biedę, jest ona traktowana jak cnota, religie plebejskie propagują wartości, które nie sprzyjają wzrostowi gospodarczemu, a celem człowieka jest zbawienie od trosk tego świata; w kulturach, gdzie panuje religia faryzejska (na przykład protestantyzm), bogatych uważa się za cnotliwych, a biedni są grzesznikami; zbawienie zależy od powodzenia wysiłków człowieka zmierzających do przebudowy tego świata;
- bogactwo — kraje rozwijające się czerpią bogactwo z innowacji, a bogactwo ich stanowi to, co jeszcze nie istnieje, kraje zacofane czerpią zasoby z ziemi i jej płodów, a na bogactwo składa się tam to, co już istnieje;
- konkurencyjność — sukces jest pochodną konkurencyjności, współzawodnictwa w różnych dziedzinach; solidarność, lojalność i współpraca hamują rozwój;
- sprawiedliwość dystrybutywna — w krajach rozwijających się większą wagę przykładają się do przyszłości, do oszczędzania i skromności niż do konsumpcji;

- wartość pracy — w rozwijających się społeczeństwach praca jest niezwykle cenioną wartością i cieszy się szacunkiem, poszanowanie pracy przekłada się na etykę pracy;
- edukacja i stosunek do innowacyjności — sukcesowi gospodarczemu sprzyja otwartość, tolerancja, system edukacyjny, który nie narzuca sposobu myślenia i dogmatów, który nie wychowuje konformistów, lecz wolnomyślicieli;
- użyteczność — społeczności rozwijającego się świata są zainteresowane rzeczami użytecznymi, mającymi praktyczne znaczenie i zastosowanie;
- wymiar czasowy — rozwijające się kraje skupiają uwagę na niedalekiej przyszłości, co pozwala na skuteczne planowanie, w kulturach tradycyjnych panuje kult przeszłości, a nastawienie na przyszłość oznacza myślenie o wieczności w wymiarze eschatologicznym;
- racjonalność i władza — postępowi sprzyja racjonalność i prawo, dokonania buduje się dzięki długiej serii niewielkich osiągnięć, a ludzie stosują się do spójnych i niezmiennych przepisów, dających stabilność;
- światopogląd i poglądy na życie — w kulturach sprzyjających rozwojowi jednostka postrzega świat jako pole do działania, które stoi przed nią otworem, da się ujarzmić, a ludzie mają poczucie, że życie da się kreować, w kulturach zachowawczych świat to arena działania potężnych i niepoddających się kontroli sił lub istot wyższych, gdzie jednostce grozi fanatyzm albo fatalizm, z życiem co najwyżej można się pogodzić, zaakceptować je;
- optymizm — w kulturach zachowawczych optymistą jest ten, kto wierzy, że szczęście, Bóg lub możni ludzie będą mu sprzyjać, w kulturach rozwijających się optymistą wierzy, że jego wysiłek wpłynie na bieg zdarzeń i przyniesie mu lepszą przyszłość;
- wizja demokracji i utopijność — dla kultur progresywnych charakterystyczny jest ustrój konstytucyjnej demokracji, świat dąży tu stopniowo do odległej utopii, która ma się spełnić dzięki pracy kreatywnych jednostek tworzących społeczeństwo; władza w kulturach zachowawczych wywodzi się wprost z absolutyzmu, a jednostki poszukują rychłej utopii, która znajduje się poza ich zasięgiem i możliwościami;
- imperatyw moralny — w społeczeństwach rozwijających się istnieje powszechna zgodność praw i norm, które nie są nadmiernie wymagające i można je z łatwością realizować, panuje tam „rozsądny egoizm”, gdzie jednostka nie stara się być świętym altruistą ani nie jest zbrodniarzem, obligacje moralne i rzeczywistość społeczna są tożsame, przystają do siebie, podczas gdy w kulturach nieprzychylnie nastawionych do rozwoju szczytne cele i najwyższe standardy oraz codzienność pełna obłudy i hipokryzji tworzą dwa zupełnie niezależne światy, rzeczywistość nie przystaje tu do moralności i cenionych oficjalnie wartości;

— cnoty mniejsze — społeczeństwa bardziej zaawansowane pod względem rozwoju cenią sobie różne „pomniejsze cnoty” (GRONDONA, 2003, s. 110), takie jak solidne wykonanie pracy, porządek, uprzejmość, punktualność. Cechy te wpływają na ekonomiczność działania oraz na poprawność relacji międzyludzkich; w państwach zachowawczych ceni się wartości tradycyjne, takie jak miłość, sprawiedliwość, odwaga, a te pomniejsze nie mają zbyt wielkiego znaczenia; nie zwraca się tu szczególnej uwagi na potrzeby innych.

Grondona podkreśla, że nie istnieją społeczeństwa idealnie zachowawcze lub idealnie prorozwojowe. Należy te wymiary traktować jako dwa przeciwległe bieguny, za pomocą których można opisać społeczeństwa rzeczywiste, które mogą być bliżej jednego z nich. Im bliżej są one bieguna rozwojowego, tym łatwiej jest im osiągnąć długotrwały stabilny wzrost gospodarczy. Warto zastanowić się, czy biorąc pod uwagę kategorię, opisane przez GRONDONĘ (2003), Polska jest także „kulturą środka”? Bliżej którego z biegunów jesteśmy?

Co wynika z tego rodzaju diagnozy, łatwo sobie wyobrazić. Jest to widoczne w różnych aspektach życia społecznego i odzwierciedla się w możliwościach rozwoju gospodarczego, w możliwościach rozwoju przedsiębiorstw, skończywszy na funkcjonowaniu jednostki, w tym również na wymiarze etycznym jej funkcjonowania. Firmy zatrudniają ludzi wyznających określone wartości, bliższe lub dalsze każdemu z opisanych biegunów, i skłonnych do określonych zachowań, a to przekłada się na ich sukces bądź klęskę, nie tylko w ekonomicznym, lecz także w moralnym wymiarze. Etyczny klimat panujący w organizacjach jest wyznaczany przez opisane czynniki kulturowe, a na wspomniany wymiar moralny, chociaż kształtują go szczególnie imperatyw moralny, stosunek do cnót mniejszych i nastawienie na konkurencyjność, wpływać mogą równie mocno pozostałe czynniki.

Kulturę organizacji, będącą wymiarem kultury w szerokim rozumieniu tego pojęcia, definiuje się jako „system wspólnych znaczeń uznawanych przez jej członków, odróżniający daną organizację od innych” (ROBBINS, 2001, s. 243) czy też jako „indywidualny dla każdej organizacji i nadający jej niepowtarzalny charakter system wartości i myślenia” (ŁASZCZAK, 1999, s. 141). Kultura organizacji, zdaniem wielu autorów, wyznacza sposób postępowania pracowników i może być głównym źródłem patologii, jakie się w niej pojawiają.

ARMSTRONG (2001), powołując się na SCHEINA (1990) oraz FURNHAMA i GUNTERA (1993), wymienia sposoby powstawania kultury organizacyjnej. Podkreśla, że tworzą ją liderzy, wizjonerzy, z którymi podwładni mogą się utożsamiać. Powstaje ona także wokół wydarzeń krytycznych, które niosą naukę na temat pożądanego i niepożądanego zachowania się oraz

jego skutków. Kultura organizacji powstaje również z potrzeby utrzymania dobrych stosunków między pracownikami, dlatego formułują oni oczekiwania i skupiają się wokół pewnych istotnych dla nich wartości. Kształtuje ją także otoczenie zewnętrzne organizacji — jego stabilność bądź dynamika.

Kultura firmy bywa, zdaniem ARMSTRONGA (2001), zróżnicowana. Może być całkiem inna w różnych działach organizacji, co odbija się z pewnością na obyczajach i zachowaniach ludzi wobec siebie. Autor zalicza do niej następujące składowe: wartości — wiara w to, co jest najlepsze dla firmy, normy — niepisane zasady i reguły postępowania, oraz artefakty — namacalne aspekty kultury, takie jak na przykład język używany w listach, wiadomościach przesyłanych przez Internet, w notatkach służbowych lub sposób zwracania się pracowników do siebie nawzajem.

2.2. Klimat organizacji jako determinanta zachowań etycznych

Kultura i klimat organizacji są to pojęcia zbliżone. Klimat organizacyjny bywa określany jako synonim kultury organizacyjnej czy też jako zespół cech organizacji uwarunkowanych przez kulturę, jako jej przejaw lub komponent (KOŻUSZNIK, 2007). Rozumiany jest także jako pewien swoisty dla danej organizacji kontekst, który wpływa zarówno na zachowanie pracownika, jak i na jego sposób percepcji rzeczywistości (SCHEIN, 1996), warunkujący spostrzeganie jego własnej roli i zadań, które ma do wykonania, wpływający na jego satysfakcję z pracy. Na klimat organizacyjny składają się wartości, symbole, idee oraz wynikające z nich normy regulujące zachowanie, które są wspólne i jednoczą wszystkich pracowników firmy (KREITNER, KINICKI, 1992).

W teorii Kolba klimat organizacyjny jest ujmowany jako zespół cech charakterystycznych dla danej organizacji, subiektywnie spostrzegany przez jej członków. Ten indywidualny sposób odbioru właściwości firmy, jak przekonuje Kolb (za: LIPIŃSKA-GROBELNY, 2007), wpływa na motywację i zadowolenie pracowników. Chociaż nie da się mierzyć kultury organizacyjnej, gdyż zdaniem Kolba, da się ją jedynie opisywać, możliwa jest diagnoza klimatu organizacyjnego. Służy do tego opracowana przez badacza metoda (KOLB, 1974), podobnie jak stosowane w tym celu, wypracowane przez innych autorów narzędzia (por. DURNIAT, 2012).

KOŻUSZNIK (1998) wyróżnia następujące rodzaje klimatu organizacyjnego: — klimat autorytarny, gdzie występuje silna presja władzy i nastawienie na wykonanie zadań,

- klimat biurokratyczny, w którym mamy do czynienia z naciskiem na przestrzeganie reguł, wynikającym z zagrożenia i silnej potrzeby bezpieczeństwa,
- klimat innowacyjny, gdzie kładzie się nacisk na rozwój i kwalifikacje pracowników,
- klimat towarzyski, gdzie ważna jest integracja zespołu i dobre relacje.

Za optymalny autorka uznaje klimat mieszany — innowacyjny z dośmieszką autorytarnego i towarzyskiego, dodając jednocześnie, że ważne jest mobilizowanie pracowników do odpowiedzialności, nagradzanie ich i docenianie.

WEISS i CROPANZANO (1996) podkreślają rolę klimatu emocjonalnego firmy, szczególnego aspektu kultury charakteryzującego organizację i mającego związek z etycznym postępowaniem. Wspomniani autorzy poświęcili wiele badań wpływowi klimatu tego rodzaju na zachowanie się osób zatrudnionych w organizacjach oraz na ich zadowolenie z pracy. Klimat emocjonalny charakterystyczny dla danej firmy wiąże się z emocjami doświadczanymi w niej przez poszczególnych pracowników w reakcji na codzienne wydarzenia. Wspomniani autorzy dowodzą, że wydarzenia negatywne, w tym te doświadczane w pracy, wywołują wyraźnie silniejsze reakcje emocjonalne niż wydarzenia pozytywne. Skutkować to może dużym stresem i agresją wobec współpracowników, co z kolei, na zasadzie błędnego koła, prowadzi do pogorszenia się klimatu emocjonalnego i przyrostu liczby zdarzeń negatywnych.

PILCH (2011, za: GRIFFINEM, 1998) podkreśla, że struktura organizacyjna i klimat przedsiębiorstwa to bardzo istotne czynniki, które tworzą warunki pozwalające makiawelistom działać skutecznie lub nieskutecznie. Struktury smukłe przedsiębiorstwa, zhierarchizowane, współtworzą klimat oparty na surowej dyscyplinie i bezwzględny podporządkowaniu się przełożonym, podczas gdy struktury płaskie są w niewielkim stopniu sformalizowane, tworzą klimat, w którym pracownicy mają znacznie więcej swobody. Struktury pionowe, hierarchiczne, nie sprzyjają twórczości, samodzielności i inicjatywie, ale też panują w nich niekorzystne warunki do manipulacji innymi.

Klimat danej organizacji współtworzą jej pracownicy. Niektórzy badacze przemocy w organizacji twierdzą, że nieetyczne zachowanie w miejscu pracy wynika często z obecności w firmie kilku osób, mających władzę i duży wpływ na pozostałych pracowników. Jednostki takie odgrywają rolę wyzwalaczy przemocy w całej organizacji. TREVIÑO i YOUNGBLOOD (1990, s. 378) określają takie osoby mianem „kilku podejrzanych indywiduów”. Ich zdaniem, są to pracownicy, często o patologicznych cechach osobowości i skłonnościach do przemocy, którzy zasiadają we władzach organizacji i wywierają ogromny wpływ na panującą tam atmosferę. Pracownicy tacy to potencjalni sprawcy przemocy, agresorzy i prześladowcy innych.

W środowisku organizacji częstymi zjawiskami są rywalizacja i konflikty. Rywalizacyjne podejście oznacza gorszą komunikację, brak wzajemnego zaufania, utrudnianie sobie nawzajem działań, brak życzliwości i niewłaściwy podział pracy, któremu towarzyszy potrzeba ciągłego kontrolowania, co robi druga strona, a także walkę o władzę (DEUTSCH, 2005b). Konflikty, które powstają w wyniku rywalizacyjnego podejścia do innych w miejscu pracy, oraz ich eskalacja prowadzić mogą do zachowań nieetycznych wobec współpracowników. W takiej atmosferze znacznie łatwiej o łamanie norm.

U podłoża konfliktu leży też czasami poczucie niesprawiedliwego traktowania. Według DEUTSCHA (2005a) konflikt może prowadzić do zmian, które redukują niesprawiedliwość, albo przyczyniać się do powiększenia niesprawiedliwości. Zdaniem tego autora, niezależnie od przyczyny niesprawiedliwości i jej formy — czy jest to fizyczne krzywdzenie drugiej osoby, dyskryminacja przy zatrudnianiu, czy obraźliwe traktowanie — zawsze znajdują się ludzie niewrażliwi na nią, a więc pozornie jej nieświadomi. Brak wrażliwości na niesprawiedliwość wynikać może z różnych przyczyn, na przykład z chęci zachowania pozytywnego obrazu siebie przez stronę krzywdzącą innych. Zaprzeczanie niesprawiedliwości przez jej sprawcę to mechanizm oczywisty (por. rozdział dotyczący moralnego „odcinania się”), podobnie jak powiększanie zakresu i nasilenia własnej krzywdy przez ofiarę. Bywa też, że ofiara, aby zachować pozytywny obraz siebie, stosuje mechanizm zaprzeczania i minimalizuje własną krzywdę. Jest to mechanizm nieświadomy.

Rywalizacja prowadzi także często do braku wzajemnego zaufania. W organizacji, w której ludzie sobie nie ufają, relacje są zagrożone konfliktami, a ich wybuch i przebieg powodują dalszy brak zaufania. W takiej atmosferze zachowanie współpracowników jest odbierane jako zawodne i nieprzewidywalne, a ich intencje są postrzegane jako złośliwe. Tego rodzaju konfliktów, ze względu na formułowane negatywne oczekiwania wobec innych i przypisywanie im wrogości, najczęściej nie da się rozwiązać (LEWICKI, WIETHOFF, 2005). SHAPIRO, SHEPARD i CHERASKIN (1992) zidentyfikowali trzy różne typy zaufania interpersonalnego, które wpływają na rozwój relacji międzyludzkich i zawodowych w miejscu pracy:

1. Zaufanie oparte na rachunku zysków i strat, na „odstraszeniu” — pracownicy robią to, co obiecują, gdyż boją się konsekwencji postępowania niezgodnego ze swymi obietnicami; znacząca jest dla nich głównie groźba kary, chociaż nagroda w postaci obdarzenia ich zaufaniem ze strony innych także ma znaczenie; zawód, niesolidność powodują istotny spadek zaufania do pracownika.
2. Zaufanie oparte na wiedzy — bazuje ono na wiedzy o drugiej osobie, która pozwala na zrozumienie jej celów i interesów oraz na przewidywa-

nie jej zachowań; dzięki częstym relacjom i wymianie informacji między pracownikami wzrasta ich wzajemne zaufanie.

3. Zaufanie oparte na identyfikacji — wynika z utożsamienia się z pragnieniami i potrzebami drugiej strony; towarzyszy mu wzajemne zrozumienie, pełne empatii, a osoby mogą bez lęku powierzyć różne zadania swoim współpracownikom, mając pewność, że dążą oni do tych samych celów i wykonają zadania podobnie jak oni sami.

Klimat zaufania opartego na identyfikacji jest najbardziej optymalny, gdyż sprzyja pozytywnej atmosferze w pracy i wzajemnemu zrozumieniu. W organizacjach, w których istnieje tego typu zaufanie, ludziom nie towarzyszy niepokój, że ktoś ich wykorzysta, będzie nimi manipulował i dopuszczał się nieetycznych zachowań względem nich. Zdaniem LEWICKIEGO i STEVENSONA (1998), pracownicy działający konsekwentnie, w sposób, który budzi zaufanie, postrzegani są pozytywnie zarówno przez swoich współpracowników, jak i klientów. Są oni cenieni jako wiarygodni i godni zaufania partnerzy.

2.3. Kodeks etyczny firmy

Wszystkie organizacje mają dekalog moralny — nawet załoga statku pirackiego.

Bertrand Russell

Etyczne wartości wyznawane w danej organizacji uznane zostały za wypadkową indywidualnych wartości cenionych przez pracownika oraz formalnych i nieformalnych przepisów etycznych w niej obowiązujących (HUNT, WOOD, CHONKO, 1989). Według BUGDOLA (2007) kodeksy etyczne organizacji zawierają spis moralnych standardów, określających wzory zachowania dla pracowników, a ich skuteczność zależy między innymi od tego, czy organizacja faktycznie opiera swe funkcjonowanie na promowanych w kodeksie wartościach etycznych oraz od tego, czy pracownicy współuczestniczyli w jego tworzeniu. KARANDE, RAO i SINGHAPAKDI (2002) zauważają, że kodeks etyczny i cenione w danej organizacji wartości stanowią odzwierciedlenie sposobu rozumienia przez pracowników tego, czym jest właściwe zachowanie, i sposobu, w jaki traktowane w niej będą kwestie etyczne. Według tych autorów można oczekiwać, że etyczne wartości cenione w danej firmie będą wpływać na filozofię moralną jej kierownictwa. Wartości i zasady zachowania się składające się na kodeks etyczny organizacji wpływają na wyznaczanie granic między tym, co

w postępowaniu pracowników jest konieczne, a tym, co jedynie „warto zrobić” (JANSEN, VON GLINOW, 1985). Wpływają one też na sukces danej organizacji (HUNT, WOOD, CHONKO, 1989) i na sposób wykonania pracy (WEEKS, NANTEL, 1992), pod warunkiem istnienia w firmach dobrej komunikacji i zbieżności między wartościami zapisanymi w kodeksie i zasadami wyznawanymi przez pracowników. Koniecznym warunkiem pozytywnego oddziaływania kodeksów jest aktywne zaangażowanie się w ich przestrzeganie przełożonych, którzy rozumieją, że kodeksy nie działają „same z siebie”, że są one tylko modelami zachowań pożądanых (BUGDOL, 2007).

LACZNIK i Inderrieden (1987) tłumaczą, że związek między wartościami etycznymi obowiązującymi w danej organizacji i filozofią moralną ludzi w niej zatrudnionych zależy od przestrzegania w tej organizacji kodeksu etycznego. Jeżeli w organizacji pilnuje się przestrzegania kodeksu etycznego, jeśli funkcjonują faktyczne zachęty w postaci nagradzania etycznego postępowania oraz kary za łamanie zasad, wówczas menedżerowie sami też starają się być etyczni, bo rozumieją wagę takiego zachowania, wiedzą, że muszą dawać przykład podwładnym.

Są też autorzy, którzy uważając, że etyczne postępowanie to głównie kwestia wewnętrznych skłonności i predyspozycji, całkowicie kwestionują użyteczność czy potrzebę tworzenia kodeksów etycznych organizacji. Sądzą oni, że kodeksy takie nie przedstawiają żadnej wartości, gdyż nie wpływają na wzrost etyczności postępowania członków organizacji (por. LADD, 1991).

Częściej jednak w literaturze przedmiotu podkreśla się wagę kodeksów etycznego postępowania oraz prawdopodobieństwo, że percepcja wartości etycznych obowiązujących w danej korporacji i wynikające z niej zachowanie pracowników będą zbieżne z faktycznymi, wyznaczanymi przez organizację standardami etycznymi. Jest też prawdopodobne, że ci, którzy nie są w stanie lub nie chcą im sprostać muszą odejść z organizacji, natomiast ci, którzy zostają, muszą się dostosować. SINGHAPAKDI, VITELL i FRANKE (1999) zauważają, że menedżerowie w firmach, w których obowiązują i są przestrzegane wyższe standardy moralne, sami cenią etyczne wartości i są bardziej skłonni do wybierania etycznych form rozwiązywania problemów.

2.4. Zachowanie etyczne jako funkcja wykonywanego zawodu i zajmowanego stanowiska

Nie można być osobą w pełni kompetentną, czyli dobrze wykonującą powierzone sobie zadania, bez respektowania norm i wartości, które z daną rolą zawodową integralnie są związane.

Anna Brzezińska i Karolina Appelt

[...] właściwie jedyną rzeczą, jaką mam, jest moje własne życie, mój zawód i mój własny punkt widzenia.

Krzysztof Kieślowski

Badania uwarunkowań zachowania etycznego w organizacji obejmują także funkcję wykonywanego przez człowieka zawodu, dziedzinę, w jakiej osoba się specjalizuje (O'FALLON, BUTTERFIELD, 2005). Czasami uwzględniano również stanowisko, pozycję piastowaną przez człowieka w firmie albo zajmowany przez niego szczebel w hierarchii, szczególnie kiedy badano menedżerów czy liderów. Interesowano się, na ile efektywne jest promowanie etycznych wzorców postępowania wśród osób o różnej profesji i zajmujących różne stanowiska w organizacji (HUNT, VITELL, 1986; JONES, HILTEBEITEL, 1995), najczęściej jednak badaniem obejmowano osoby należące do jednej specyficznej kategorii zawodowej, nie czyniąc porównań między jednostkami reprezentującymi różne profesje.

Chociaż wiele badań wskazuje na to, że istnieją znaczące różnice indywidualne w podejściu pracowników do kwestii etycznych, kontekst organizacyjny zdaje się wywierać nie mniejszy wpływ na podejmowanie etycznych decyzji (WASIELESKI, WEBER, 2009; WEBER, 1990; WEBER, WASIELESKI, 2001). Kiedy myślimy o kontekście, mamy na uwadze między innymi role pracownicze i obowiązki, których podejmuje się człowiek, chcąc sprostać wymaganiom stawianym mu w pracy (ADAMS, TASCHIAN, SHORE, 2001). KATZ i KAHN (1966, s. 182; por. też KATZ, KAHN, 1979) określili wymagania roli jako „standardy oceny stosowane w stosunku do zachowania każdej osoby, która wypełnia tę rolę w określonej organizacji”. O'HIGGINS i KELLEHER (2005) twierdzą, że nawet wewnątrz tej samej organizacji jednakowe wymagania związane z pracą i oczekiwania kierowane do pracowników przez istotną dla nich grupę odniesienia mogą prowadzić u różnych osób do całkiem odmiennych zachowań. Jak piszą SHEPPARD i YOUNG (2007, s. 317), „zawód sam w sobie lub predyspozycje leżące po stronie osób, które go wykonują, mogą znacząco wpływać na moralne decyzje”. Autorzy wskazują, że zadania związane z konkretną wykonywaną przez osobę profesją określają

zakres podejmowania decyzji etycznych poszczególnych pracowników w tym zawodzie.

WASIELESKI i WEBER (2009) twierdzą, że właśnie dlatego rola, jakiej osoba musi sprostać w danej organizacji, zmuszająca ją do konkretnych zadań (na przykład funkcje związane ze sprzedażą, z zarządzaniem zespołem czy udzielaniem wskazówek na temat inwestowania), zdaje się wpływać na percepcję aspektów etycznych sytuacji i na podejście do nich. Wspomniani autorzy dokonali przeglądu ponad 200 badań dotyczących budowania moralnych uzasadnień i etycznego postępowania w różnych dziedzinach biznesu i zawodach, na podstawie którego doszli do wniosku, że bardzo mało jest badań uwzględniających wpływ roli zawodowej i różnic poznawczych związanych z jej wypełnianiem na zachowanie etyczne. WASIELESKI i WEBER (2009) twierdzą też, że badacze najczęściej nie czynili żadnych porównań dotyczących poszczególnych zawodów, lecz dokonywali zazwyczaj analizy w obrębie danego zawodu — najwięcej badań poświęcono moralności księgowych. Większość wyników wskazuje na wysoki poziom rozumowania moralnego menedżerów z tej branży (ALLEN, NG, 2001; BROWN, STOCKS, WILDER, 2007; BUCHAN, 2005). Jest jednak kilka badań, które podważają wysokie morale księgowych (ABDOLMOHAMMADI, READ, SCARBROUGH, 2003). Podobnie pozytywne wyniki uzyskano w badaniach przeprowadzonych na próbach menedżerów i specjalistów z innych dziedzin, takich jak zarządzanie zasobami ludzkimi (FISHER, 1999), technologia informacyjna (OZ, 2001), dystrybucja i handel (COOPER, FRANK, KEMP, 2000) oraz marketing (ROSS, ROBERTSON, 2003).

Brak porównań między przedstawicielami różnych dziedzin skłonił WASIELESKIEGO i WEBERA (2009) do zbadania reprezentantów kilku zawodów i branż — księgowych, osób pracujących w dziedzinie finansów, marketingu, technologii informacyjnej, dostawców i handlowców oraz zarządzających zasobami ludzkimi. Dokonane porównania pozwoliły na konkluzję, iż nie da się jednoznacznie stwierdzić, że zawód jest czynnikiem determinującym moralne rozumowanie i uzasadnienia etycznego zachowania, ale można założyć, iż warunkuje on sposób percepcji kwestii etycznych przez jego przedstawicieli. W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że spośród wszystkich grup zawodowych objętych uwagą najmniejsze skłonności do ujawniania dostrzeżonego oszustwa i wskazywania, że zostały naruszone normy, cechowały przedstawicieli działów marketingu.

Jest to zgodne z wynikami innych badań dotyczących pracowników marketingu (DUNFEE et al., 1999). Podobnie SINGHAPAKDI i VITTEL (1992, s. 27), którzy porównywali różnice w etycznym rozumowaniu u różnych przedstawicieli działów marketingu (sprzedawców i innych pracowników), chociaż nie zauważyli znaczących różnic w zakresie rozumowania moralnego między badanymi grupami, podkreślali, że sprzedawcy „mają skłon-

ność do kierowania się w większym stopniu osobistymi interesami niż inni pracownicy marketingu”.

BARNETT, BASS, BROWN i HEBERT (1998) stwierdzają, że pracownicy marketingu w znacznym stopniu uzależniają swe sądy moralne od osobistych ideałów i wartości, w które wierzą — to one stanowią o tym, co według nich można, a czego nie można zaakceptować. MERRITT (1991), który także odkrył różnice w podejściu do kwestii etycznych między pracownikami marketingu z wykształceniem w zakresie zarządzania a tymi, którzy kształcili się w innym kierunku, tłumaczy je przygotowaniem do zawodu, oskarżając uczelnie i szkoły biznesu, że w toku nauki zachęcają najpewniej swych adeptów do zachowań nieetycznych i przekraczania granic moralności. Także MURPHY i LACZNIAK (1981) wskazywali, że pracownicy marketingu są często oskarżani o zachowanie nieetyczne. Być może przyczyną takiego zachowania się tej grupy zawodowej jest nastawienie na zysk i chęć sprzedania towaru za wszelką cenę, do czego zachęca postawa ich zwierzchników. Dodatkowo przyczyniać się do tego może fakt, że pracownicy marketingu mają możliwość bezpośredniego kontaktu z klientem.

Specyficzną rolę w kwestii promowania zachowań etycznych w każdej organizacji mają do odegrania kierownicy różnych szczebli. Dlatego znaczna część badań etycznego postępowania w organizacji odnosi się wyłącznie do ludzi sprawujących funkcje kierownicze. Jak podkreślają BLANCHARD i PEALE (2010, s. 89), „każdy menedżer może odegrać ważną rolę i pomóc swojej organizacji stworzyć pozytywne i kreatywne środowisko pracy, które przyspiesza i dynamizuje tworzenie kultury i zachowania sprzyjające podejmowaniu etycznych decyzji”. Kierownik jest osobą, która powinna stanowić wzór do naśladowania i mobilizować swych podwładnych do przeciwstawiania się wszelkim przejawom niemoralności. W przeciwnym razie, dając negatywny przykład, menedżer zachęca swoich pracowników do nieprawości.

2.5. Znaczenie zadowolenia z pracy i zaangażowania w pracę

Praca jest najlepszym lekarstwem na smutek.

Arthur Conan Doyle

Zadowolenie z pracy to termin zdefiniowany przez LOCKE'A (1976). Jego zdaniem, satysfakcja z pracy to przyjemny stan emocjonalny, będący rezultatem spostrzegania przez jednostkę swojej pracy jako dającej okazję do realizacji istotnych dla niej celów. Kategoria ta zależy więc od

stopnia zbieżności indywidualnych oczekiwań wobec pracy z poziomem ich zaspokojenia.

Chociaż omawiana zmienna nie jest cechą psychologiczną, którą można nazwać różnicą indywidualną, niektórzy twierdzą, że da się ją po części tak traktować. Po pierwsze dlatego, iż według teorii dyspozycyjnych zadowolenie z pracy wynika ze skłonności osobowościowych, takich jak na przykład reakcja na kary i nagrody lub wrażliwość na niesprawiedliwość (por. ARVEY et al., 1989; STAW, BELL, CLAUSEN, 1986), a po drugie, zmienna ta, podczas dokonywania oceny czyjejś pracy, zawsze zajmuje miejsce w grupie zmiennych indywidualnych (WEISS, CROPANZANO, 1996). Wyniki badań wskazują na jej związek z zachowaniem nieetycznym w pracy.

Teoria sprawiedliwości ADAMSA (1965) zakłada, że ludzie niezadowoleni z pracy szukają równowagi, widząc różnicę między włożonym przez siebie wysiłkiem a osiągniętym z pracy zyskiem. Czynią to także w odniesieniu do wkładu i zysku innych osób. Poszukiwanie wspomnianej równowagi może polegać również na nieetycznych poczynaniach, na zachowaniach służących maksymalizacji własnego zysku, na przykład poprzez drobne kradzieże mienia firmy, w której osoba jest zatrudniona. Badania empiryczne potwierdzają, że zachodzi związek między brakiem zadowolenia z pracy i zachowaniem pracownika odbiegającym od normy (por. JUDGE, SCOTT, ILLIES, 2006). Niezadowolenie z pracy, wynikające często z klimatu organizacyjnego i jakości relacji międzyludzkich panujących w miejscu pracy, skutkować może nieetycznymi poczynaniami niezadowolonych jednostek, krzywdzeniem innych, co z kolei przyczynia się do pogłębienia negatywnych zmian klimatu w organizacji.

Osoby niezadowolone z pracy mogą doświadczać stresu, a nawet syndromu wypalenia zawodowego (MASLACH, 1993; MASLACH, LEITER, 1997; por. SĘK, 2000; 2004), którego skutki odbijają się na stosunkach społecznych w miejscu pracy. Do psychologii pojęcie wypalenia zawodowego wprowadził Freudenberger (FREUDENBERGER, RICHELSON, 1980), który definiuje je jako stan wyczerpania człowieka, związany ze zbyt wysokimi wymaganiami stawianymi mu przez środowisko pracy (por. BILSKA, 2004). Maslach i Jackson określają wypalenie zawodowe jako „zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z ludźmi” (za: BILSKA, 2004, s. 4; WITKOWSKI, ŚLAZYK-SOBOL, 2012, s. 317). Według SĘK (2000, s. 8) wypalenie zawodowe najczęściej „pojawia się u przedstawicieli zawodów, w których bliska, zaangażowana interakcja z drugim człowiekiem stanowi istotę profesjonalnego działania i warunkuje powodzenie w danym zawodzie, sukces i rozwój”. Badania WITKOWSKIEGO i ŚLAZYK-SOBOL (2012) wskazują, że do wypalenia zawodowego najbardziej przyczyniają się przeciążenie roli zawodowej i negatywna ocena klimatu organizacji,

choć niektórzy autorzy przekonują, że koszty psychologiczne mogą być również ubocznym skutkiem sukcesu zawodowego (MESJASZ, ZALESKI, 2005). SĘK (2004), dając przykłady najbardziej narażonych na wypalenie zawodowe grup zawodowych, wymienia przedstawicieli różnych służb społecznych, takich jak nauczyciele, lekarze, pielęgniarzy, pracownicy społeczni, ratownicy i policjanci.

W wyniku utraty zadowolenia z pracy pojawia się wyczerpanie emocjonalne — stan psychicznego przeciążenia, przejawiający się zniechęceniem do pracy, obniżonym zainteresowaniem sprawami zawodowymi, drażliwością, pesymizmem, doświadczanym napięciem psychofizycznym. Objawom tym towarzyszy często lęk, poczucie zmęczenia fizycznego, napięcie i bezsenność, a także zaburzenia gastryczne oraz bóle głowy, które świadczą o zmaganiu się pracownika ze stresem i próbie ucieczki z emocjonalnie trudnej sytuacji. Depersonalizacja oznacza dystansowanie się człowieka od zadań i problemów, które polega na zobojętnieniu, cynizmie i obwinianiu organizacji oraz współpracowników lub kierowników za istniejący stan rzeczy, z którego jednostka jest niezadowolona. W wyniku tego procesu osoba odsuwa się od ludzi, jej kontakty ze współpracownikami czy klientami stają się sformalizowane, powierzchowne, pełne obojętności. Depersonalizacja jest opisywana jako próba obrony przed zbytnią eksploatacją emocjonalną pracownika (por. SĘK, 2000; 2004; WOJCIECHOWSKA, 1990). Na skutek zmniejszenia zaangażowania zawodowego dochodzi do obniżenia poczucia własnych dokonań. Osoba przeżywa rozczarowanie i ma poczucie porażki, często obarczając samą siebie winą za brak umiejętności czy kompetencji zawodowych, które prowadzić mogłyby do sukcesu. W efekcie pracownik traci pozytywną samoocenę, bywa, że ucieka z pracy, sam staje się agresywny i zaczepny wobec innych lub całkowicie się izoluje. SĘK (2004), cytując innych autorów, podkreśla, że istotnym warunkiem procesu wypalenia jest pierwotny wysoki poziom zaangażowania w pracę. Po okresie fascynacji pracą przychodzi rozczarowanie i poczucie wyczerpania (por. BIŁSKA, 2004).

Stres przeżywany przez pracowników odbija się na sposobie funkcjonowania całej organizacji. Wpływa na absencję, na rotację kadr, skłaniając ludzi do odchodzenia z organizacji, oraz na zmniejszenie wydajności pracy. Przekłada się to w sposób wymierny na bezpośrednie finansowe koszty ponoszone przez organizacje, wynikające między innymi z obniżenia jakości pracy, ze zmniejszenia jej efektywności, z rotacji pracowników, z absencji, z przestojów w pracy i ze strajków. Wypalenie zawodowe pracowników niesie z sobą wydatki na rekompensaty z tytułu szkód poniesionych przez nich w wyniku stresu czy mobbingu, którego źródłem jest praca w danej organizacji. Koszty pośrednie, które są skutkiem stresu pracowniczego, to także obniżone morale pracowników, pogorszenie

się relacji międzyludzkich w organizacji czy nieprawidłowa komunikacja interpersonalna (por. MACY, MIRVIS, 1976, za: SZONERT-RZEPECKA, 2009), która może skutkować dalszym wzrostem niezadowolenia z pracy.

KISH-GEHART, HARRISON i TREVIÑO (2010) wskazują na fakt, iż zadowolenie z pracy, choć nie odgrywa najistotniejszej roli w regulacji zachowań etycznych, może mieć duże znaczenie ze względu na fakt, że wywołuje u osób koncentrację na sobie, na własnych uczuciach. Osoby negatywnie oceniające swoją pracę, niechętnie do niej nastawione odczuwają niezadowolenie i bardziej koncentrują się na swym złym samopoczuciu niż na innych ludziach czy kosztach ponoszonych przez współpracowników, wynikających z ich postępowania względem nich. Brak zadowolenia z pracy może więc pośrednio skutkować nieetycznym postępowaniem pracownika. Osoby, których zaangażowanie w pracę maleje w wyniku krzywdzących zachowań lub negatywnych relacji interpersonalnych, stają się cyniczne, zdarzają się im wybuchy irytacji, agresywne zachowania, tracą szacunek do współpracowników lub nabierają pogardliwej postawy wobec nich, czasem też wobec swoich zwierzchników.

W literaturze wskazuje się na istnienie drugiego, znacznie szerszego nurtu badań empirycznych, dotyczącego bezpośredniego wpływu doświadczanych zachowań nieetycznych na zadowolenie z pracy. APPELBERG, ROMANOV, HONKASSALO i KOSKENVUO (1991) potwierdzają związek między doświadczaniem problemów interpersonalnych w pracy a ogólnym brakiem zadowolenia z życia oraz brakiem satysfakcji z pracy. Badani relacjonowali, że niezadowolenie z pracy wywołane nieprzychylnością innych przyczynia się do odczuwania przez nich różnorodnych silnych symptomów stresu. Potwierdza to wiele badań empirycznych poświęconych skutkom mobbingu w miejscu pracy, pokazujących, jak wysokie mogą być koszty ponoszone przez prześladowanego pracownika. We wspomnianym nurcie mieszczą się też wyniki badań autorki (CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2013d), które dowodzą powiązań między zadowoleniem z pracy a doświadczaniem zachowań nieetycznych. Zmienną, która w największym stopniu warunkuje możliwość czerpania satysfakcji z wykonywanej przez człowieka pracy, okazała się częstość doświadczania zachowań nieetycznych przez ich ofiarę. Im rzadziej osoba czuje się ofiarą zachowań nieetycznych, tym bardziej jest zadowolona z pracy.

Zadowolenie z pracy, przekładające się na poczucie przywiązania do organizacji, dumy z przynależności do niej, lojalności wobec niej i chęci pracy na jej rzecz, jest pochodną zaangażowania i dopasowania człowieka do organizacji (CZARNOTA-BOJARSKA, 2010). Waga zaangażowania w pracę i szacunku dla niej w sposób najbardziej skrajny ucieleśniona została w koncepcji etyki pracy, wywodzącej się z protestantyzmu, rozumianej jako system przekonań i postaw opierających się na pracy jako wartości

centralnej (WEBER, 1958; por. GRABOWSKI, 2012). W teorii etyki pracy podkreśla się potrzebę etycznego stosunku człowieka do pracy samej w sobie, traktowania jej jako wartości. W myśl tej teorii osoby, dla których praca jest wartością nadrzędną, cenią pracowitość, skuteczność, użyteczność, oszczędność i sukces, przejawiają natomiast negatywną postawę w stosunku do lenistwa, bezproduktywności, marnotrawienia dóbr i czasu oraz nadmiernej konsumpcji. Istotne jest także to, że są one w stanie długo czekać na efekty swej ciężkiej pracy (MILLER, WOEHR, HUDSPETH, 2002; por. CHUDZICKA-CZUPAŁA, GRABOWSKI, 2010; CHUDZICKA-CZUPAŁA et al., 2012; GRABOWSKI, 2012).

Na znaczenie etyki pracy wskazuje BAUMAN (2005; 2006), pisząc o roli, jaką odgrywała ona w przeszłości i jaką odgrywa współcześnie jako czynnik regulujący porządek społeczny w sferze ekonomicznej życia. Autor podkreśla jednak odmienne znaczenie, jakie nadawano etyce pracy niegdyś i współcześnie. W okresie rozwoju przemysłu satysfakcję przynosiło człowiekowi poczucie dobrze spełnionego obowiązku (por. SENNETT, 1998). W gospodarce postindustrialnej wybrane profesje „wymagają tych samych cech, jakich oczekuje się przy ocenianiu dzieła sztuki — dobrego smaku, wyrafinowania, rozeznania, bezinteresownego poświęcenia i wieloletniego przygotowania” (BAUMAN, 2006, s. 70). Zajęcia angażujące i dające zadowolenie należy odróżnić od tych wykonywanych z konieczności, monotonnych, nudnych i rutynowych. Współcześnie zapanował etos pracy, która powinna być ciekawa i pasjonująca, to bowiem jest warunkiem zadowolenia człowieka, prowadzi do jego zaangażowania się, a tym samym przekłada się na zachowanie się pracownika, w tym również na jego etyczne postępowanie.

3. Teoretyczne modele zachowania etycznego w organizacji

Czynniki warunkujące moralne postępowanie pracowników

Nie ma żadnych zjawisk moralnych — istnieje tylko moralna interpretacja zjawisk.

Fryderyk Nietzsche

Istnieje wiele teorii ukazujących podejmowanie decyzji etycznych i tłumaczących źródła zachowań etycznych. Każda z nich, podobnie jak modele moralności na nich oparte, to pewien obraz uwarunkowań tych zachowań, wskazujący równocześnie na przyczyny łamania norm. Wielu autorów podkreśla, że podejmowanie decyzji etycznych to wieloetapowy proces, który rozpoczyna się od spostrzeżenia problemu moralnego, od identyfikacji kwestii podlegającej etycznej ocenie, czyli od rozpoznania sytuacji jako zawierającej etyczne aspekty. Osoba, znalazłszy się w sytuacji dylematu etycznego, w której „jednostka doświadcza konfliktu decyzyjnego” (BUGDOL, 2007, s. 59) dotyczącego różnych kwestii, ustosunkowuje się do zauważonego przez siebie problemu poznawczo i emocjonalnie, na skutek czego formułuje sądy etyczne. Podstawowy sąd to ocena, czy sytuacja zawiera aspekty etyczne, czy nastąpiło pogwałcenie istotnych dla człowieka zasad i norm moralnych. Stwierdzenie tego faktu decyduje o dalszych etapach procesu podejmowania decyzji etycznych. Na skutek dokonanych ocen pojawiają się intencje dotyczące sposobu zachowania się w konkretnej sytuacji i człowiek podejmuje mniej lub bardziej świadome postanowienia prowadzące do określonych poczynań (FERRELL, GRESHAM, 1985; HUNT, VITELL, 1986; JONES, 1991; REST, 1986; TREVIÑO, 1986).

Podczas gdy większość modeli koncentruje się na budowaniu uzasadnień moralnych (por. KOHLBERG, 1969), część z nich podkreśla bardziej procesualność i etapowość podejmowania decyzji etycznych (REST, 1986). Pozostałe teorie skupiają się na uwarunkowaniach wyborów moralnych:

czynnikach indywidualnych, cechach organizacji lub cechach samej kwestii etycznej, których oceny dokonuje jednostka będąca w sytuacji dylematu moralnego (JONES, 1991). Jednym z bardziej znanych i najczęściej przytaczanych modeli zachowania, na którym opiera się wiele badań etycznego postępowania w organizacji, jest model planowanego zachowania się AJZENA (1985; 1991; 2012), tłumaczący źródła naszych intencji behawioralnych i zachowań. Zbudowano też modele, które bazują na wcześniejszych teoriach i stanowią ich uzupełnienie, poszerzenie. Przykładami są model TREVIÑO (1986), model FERRELLA, GRESHAMA i FRAEDRICHA (1989) oraz model TREVIÑO, WEAVERA i REYNOLDSA (2006). Model HAIDTA (2001) podkreśla natomiast rolę intuicji i wpływ innych ludzi na zachowanie etyczne, natomiast model RUPP (2011) wskazuje na znaczenie indywidualnego poczucia sprawiedliwości pracownika, kształtowanego w oparciu o percepcję relacji wewnątrzorganizacyjnych i sposobu odnoszenia się firmy do grup zewnętrznych.

Zaprezentowane w tym rozdziale modele teoretyczne, które ukazano w porządku chronologicznym, przekonują nas o wielości czynników mających znaczenie dla etycznych wyborów czynionych przez pracowników. Rzucają one światło na psychologiczne, społeczne i organizacyjne źródła moralnych zachowań człowieka w miejscu pracy.

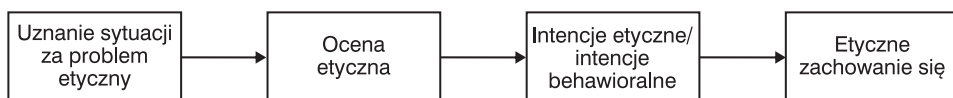
3.1. Model podejmowania decyzji etycznych Resty

Duży wkład w rozumienie procesu podejmowania decyzji etycznych w środowisku pracy wniósł Rest. Podczas gdy Kohlberg ukazał logikę rozwoju myślenia moralnego i opracował teorię, która rozwój ten precyzyjnie ukazała, dla RESTA (1979; 1999), poza opisaniem procesu prowadzącego do etycznego postępowania, ważnym zadaniem i celem było także zbudowanie trafnego narzędzia służącego diagnozie stosowanych przez ludzi moralnych uzasadnień własnego postępowania w sytuacjach dylematu etycznego.

Rest, czerpiąc z teorii Kohlberga (por. rozdział 1.1.1), twierdzi, że rozwój moralny jednostki opiera się przede wszystkim na rozwoju procesów poznawczych. Sądzi on, że teoria poziomów rozwoju nie jest do końca trafna, niemniej uważa, że sposób budowania sądów moralnych to ważny wskaźnik rozwoju moralnego. W teorii swojej Rest opiera się na idei „schematu”, w odróżnieniu od idei „poziomu” rozwoju moralnego. Schemat to „poznawcza struktura, wiedza zlokalizowana w pamięci długoterminowej jednostki, która jest przywoływana czy aktywowana przez określoną, aktualnie działającą konfigurację bodźców, przypominających bodźce wcześniej

doświadczane” (REST, 1999, s. 136). Ekspozycja na sytuacje moralnego wyboru, podobieństwo tych sytuacji oraz powtórzenia bodźców są podstawą powstawania struktur poznawczych, które stają się coraz bardziej złożone. Celem metody do badania sposobu rozumowania moralnego osoby (DIT — Defining Issues Test), zbudowanej przez Resta i jego współpracowników, jest więc nie tylko diagnoza, lecz także rozwijanie moralności osoby, aktywizowanie jej schematów moralnych poprzez zapoznanie z określonymi dylematami etycznymi i konieczność dokonywania rozstrzygnięć.

REST (1984; 1986) zadał pytanie o najistotniejsze psychologiczne składowe procesu prowadzącego do etycznego postępowania człowieka. W odpowiedzi zaproponował czteroczynnikowy model moralnego zachowania się (rys. 2).



Rys. 2. Model procesu podejmowania decyzji etycznych Resta

ŹRÓDŁO: REST, 1984.

Do czynników budujących etyczne zachowanie się zalicza on:

1. *Uznanie sytuacji za problem etyczny* — jej interpretację w kategoriach problemu etycznego, dostrzeżenie w niej etycznego dylematu.
2. *Ocena etyczna* — wynikające z oceny sytuacji, związane z wartościami człowieka, z poczuciem ich pogwałcenia, prowadzące do pewnych ustaleń na temat właściwego kierunku działania.
3. *Intencje etyczne* — wybór określonych działań.
4. *Etyczne zachowanie się* — wprowadzenie intencji w życie, zrobienie tego, co jednostce wydaje się moralnie słuszne.

Nowatorstwo podejścia prezentowanego przez RESTA (1984) polegało głównie na zwróceniu uwagi na procesualność podejmowania decyzji etycznych. Autor ten zaproponował rozważanie zachowania etycznego jako złożonego procesu, współtworzonego przez komponenty emocjonalne i poznawcze. Podkreślał, że procesualne podejście jest jedynym właściwym sposobem ujęcia składowych etycznego zachowania się, niezbędnym dla zrozumienia i badania zjawisk z nim związanych. Jednostka potrzebuje określonego czasu na podjęcie decyzji etycznej, na dokonanie osądu sytuacji, jej ocenę moralną (początkowo na temat tego, czy w ogóle uważa daną sytuację lub jej wybrane aspekty za problemy natury etycznej, czy zachowania innych są zgodne z jej systemem wartości i przekonaniami) oraz na uczynienie postanowień, które w efekcie prowadzą do określonych decyzji i skutkują określonym zachowaniem się.

3.2. Teoria i model planowanego zachowania Ajzena

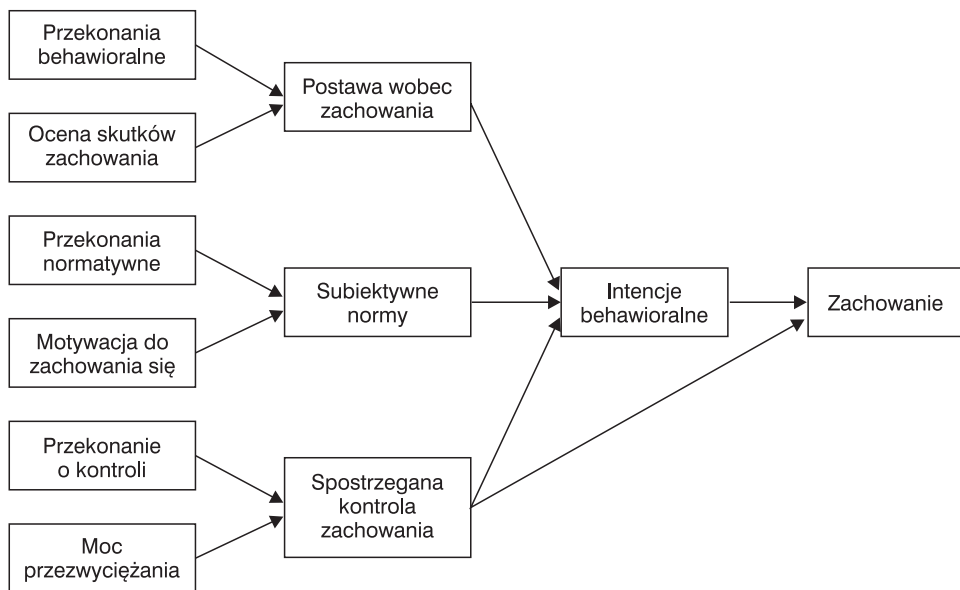
Model planowanego zachowania został opracowany przez AJZENA (1985; 1991; por. także: AJZEN, ALBARRACIN, HORNIK, 2007; MATUSZ, 2010) w oparciu o teorię uzasadnionych działań (FISHBEIN, AJZEN, 1975). Autor tłumaczy, dlaczego ludzie przejawiają określone intencje behawioralne i podejmują pewne zachowania oraz w jaki sposób dokonują ich wyboru.

Zdaniem Ajzena, należy odróżnić zachowania spontaniczne od planowanych i intencjonalnych, poprzedzonych świadomym wyborem. To, czy osoba zachowa się w określony sposób, zależy od intencji do takiego właśnie zachowania. Intencja to świadoma decyzja podjęcia danego działania, na którą wpływają trzy czynniki, pozwalające przewidywać sposób, w jaki jednostka postąpi. Należą do nich:

1. *Postawa wobec danego zachowania* — rezultat pozytywnych i negatywnych skutków tego zachowania oraz doświadczeń.
2. *Subiektywne normy* — odnoszące się do przewidywanej reakcji innych ludzi na nasze zachowanie, do presji społecznej, aby zachować się w taki właśnie sposób.
3. *Spostrzegana kontrola zachowania* — to subiektywne przekonanie osoby, że jest w stanie zachować się w określony sposób; jest to ocena stopnia łatwości danego zachowania, która zależy od wcześniejszych doświadczeń i spodziewanych konsekwencji danego zachowania (rys. 3).

Kluczowym pojęciem obecnym w omawianej teorii jest pojęcie postawy. Postawa to względnie trwała ocena, która może być negatywna lub pozytywna, co wynika z indywidualnych doświadczeń jednostki. Na postawę składają się następujące komponenty: emocjonalny, poznawczy i behawioralny. Komponent emocjonalny to emocje względem obiektu postawy, komponent poznawczy obejmuje przekonania i wiedzę o obiekcie postawy, a komponent behawioralny to nasze zachowania względem obiektu postawy. Postawy społeczne są związane z zachowaniami społecznymi. *Postawa wobec danego zachowania* jest warunkowana przekonaniami behawioralnymi, czyli oceną szans na pojawienie się określonych konsekwencji danego działania i oceną tych konsekwencji (AJZEN, 1991).

Subiektywne normy i spostrzegana kontrola zachowania to kolejne istotne czynniki, wpływające na intencje. *Subiektywne normy* są skutkiem normatywnych przekonań — szacowanej przez jednostkę presji wywieranej przez osoby z najbliższego otoczenia, na przykład przez przełożonych czy współpracowników. Wynikają one z motywacji do działania, czyli z indywidualnej gotowości do podporządkowania się tej presji, do zrobienia tego, czego chcą inni, jednostki mniej lub bardziej ważne dla



Rys. 3. Teoria planowanego zachowania Ajzena

ŹRÓDŁO: AJZEN, 1985; 1991.

osoby. Ajzen podkreśla, że czasami człowiek robi coś ze względu na innych lub dla innych i gdyby nie ich obecność, nigdy by tego nie zrobił. Subiektywne normy odnoszą się więc do mechanizmu kontroli społecznej.

Spostrzegana kontrola zachowania jest warunkowana przekonaniem o kontroli, czyli oceną łatwości danego zachowania oraz stopniem pewności jednostki, że jeśli pojawią się problemy, poradzi sobie z nimi, przekonaniem o posiadanej zdolności do ich pokonywania — poczuciem mocy przewyżczenia problemów.

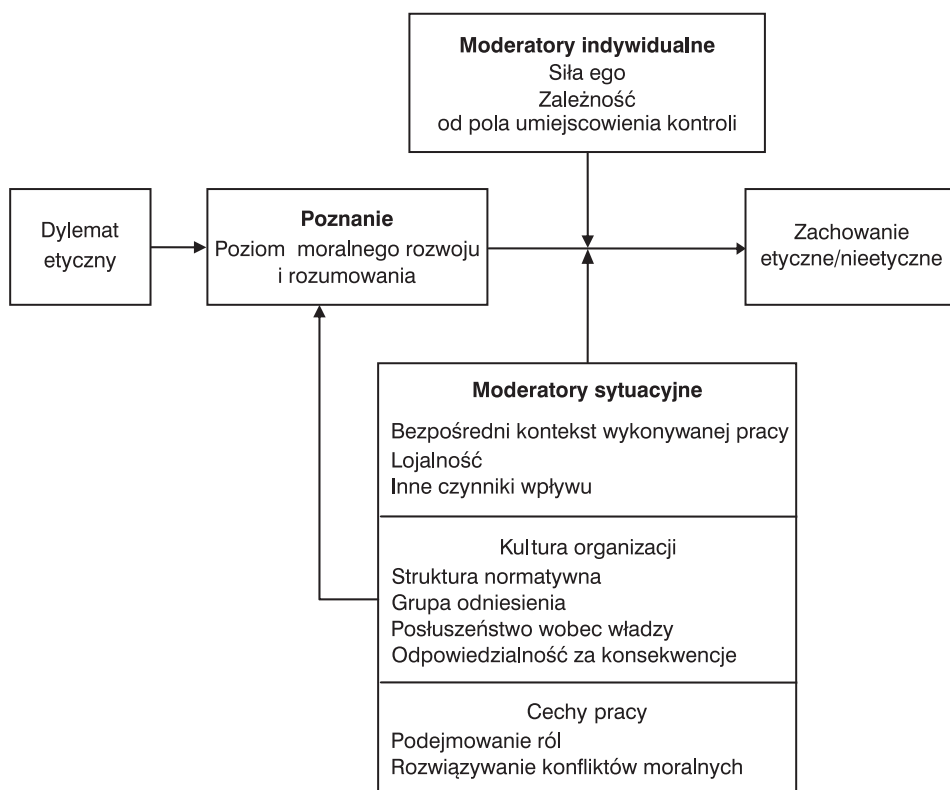
Teoria planowanego zachowania Ajzena to jedna z ważniejszych teorii w badaniach moralności, odzwierciedlająca także wielość uwarunkowań zachowań etycznych człowieka w organizacji.

3.3. Interakcyjny model podejmowania decyzji etycznych w organizacji Treviño

Interakcyjny model uwarunkowań podejmowania decyzji etycznych w organizacji TREVIÑO (1986) obejmuje zarówno cechy indywidualne, jak i sytuacyjne, zwane tu moderatorami. Autorka modelu twierdzi, że obie grupy czynników wpływają na związek między poznaniem i zachowa-

niem oraz że w ten sposób warunkują one sposób podejmowania decyzji etycznych w organizacji.

W modelu tym przyjęto, że na etyczne wybory wywierają wpływ takie cechy jednostki, jak siła ego (siła woli, nieustępliwość), zależność od pola (cecha wynikająca ze sposobu funkcjonowania poznawczego) i umiejscowienie kontroli wzmocnień (postrzeganie źródeł zdarzeń). Autorka zakłada także wpływ czynników zewnętrznych na decyzje człowieka w kwestiach moralnych. Zalicza do nich uwarunkowania środowiskowe, związane z organizacją, w jakiej jednostka jest zatrudniona (bezpośredni kontekst organizacyjny, kulturę danej organizacji i cechy wykonywanej pracy) (rys. 4).



Rys. 4. Interakcyjny model podejmowania decyzji etycznych w organizacji Treviño

ŹRÓDŁO: TREVIÑO, 1986.

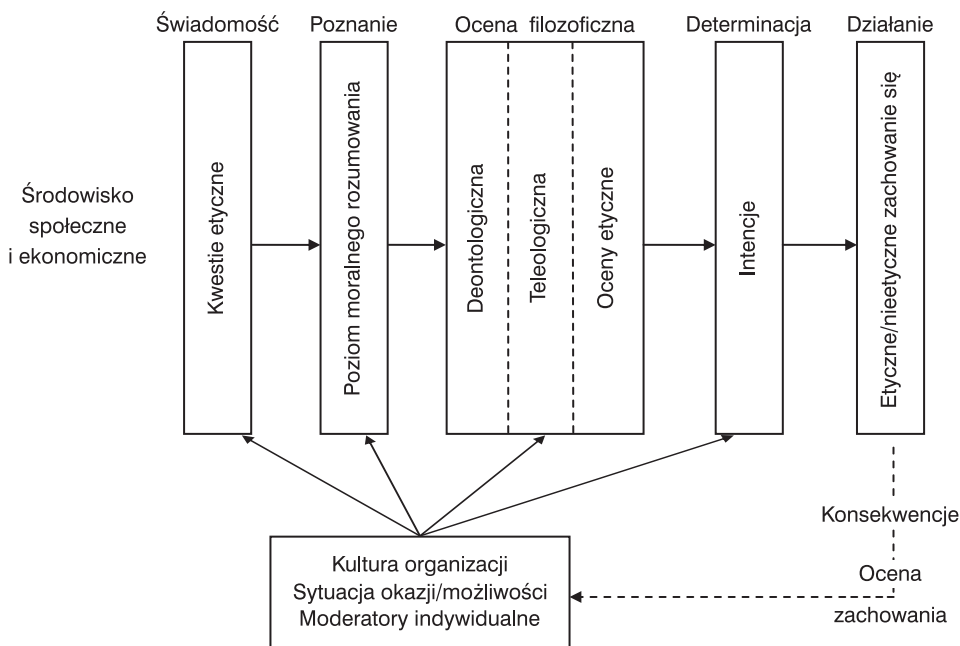
Model Treviño okazał się niezwykle istotny w procesie budowania wiedzy na temat zachowań etycznych w organizacji. Obejmuje on wielorakie czynniki wpływające na decyzje etyczne jednostki w miejscu pracy. W modelu tym podkreśla się rolę poznawczych interpretacji sytuacji czynionych przez jednostkę. To one współdeterminują sposób etycznego postępowania

człowieka. Autorka łącząc w swoim modelu wpływ czynników indywidualnych i czynników organizacyjnych, pokazuje, jak skomplikowany jest proces podejmowania decyzji etycznych i jak złożony może być wpływ różnorodnych charakterystyk, które pełnią tu rolę moderatorów, zmiennych pośredniczących między dostrzeżonym dylematem etycznym a podjętym działaniem. Jednocześnie autorka w sposób systematyczny i klarowny opisuje uwarunkowania zachowania etycznego w miejscu pracy, grupując poszczególne czynniki. Model to uproszczony obraz wielości zmiennych, które mogą być istotne. Treviño naświetla sposób, w jaki mogą one pośredniczyć w skomplikowanym procesie, bazującym na ocenach poznawczych i prowadzącym do określonego zachowania się. Model ten został później rozwinięty i udoskonalony przez autorkę i jej współpracowników (TREVIÑO, WEAVER, REYNOLDS, 2006; por. rozdział 3.7).

3.4. Zintegrowany model podejmowania decyzji etycznych w biznesie Ferrella, Greshama i Fraedricha

Zintegrowany model FERRELLA, GRESHAMA i FRAEDRICHA (1989) (rys. 5) jest syntezą dwóch modeli: FERRELLA i GRESHAMA (1985) oraz HUNTA i VITELLA (1986). Bazuje on w dużej mierze na teorii rozwoju moralnego KOHLBERGA (1969). Integracja tych modeli dokonana przez wspomnianych autorów uwypatnia cechy najbardziej istotne dla procesu podejmowania decyzji etycznych.

FERRELL, GRESHAM i FRAEDRICH (1989) podkreślają, że proces podejmowania decyzji etycznych rozpoczyna się w określonym środowisku, gdzie dochodzi do problemu etycznej natury. Różnice indywidualne i sytuacyjne oddziałują na wszystkie pięć faz procesu: na świadomość, poznanie, filozoficzną ocenę, intencje i zachowanie/działanie osoby, która rozstrzyga daną kwestię etyczną. Filozoficzna ocena odbywa się w aspekcie deontologicznym — odnoszącym się do ewaluacji postaw i zachowań ludzkich w kontekście ich sprawiedliwości i zgodności z powszechnie przyjętymi normami społecznymi, gdzie ocena odnosi się do wymiaru ich „słuszności — niesłuszności”, oraz w aspekcie teleologicznym — wyjaśniającym zjawiska i zachowanie przez odniesienie ich do relatywnego „dobra — zła”. Zbudowana w ten sposób ocena skutkuje określonym zachowaniem. Konsekwencje podjętych zachowań i ich późniejsza wtórna ewaluacja dokonana przez jednostkę i otoczenie oddziałują na sposób podejmowania decyzji etycznych związanych z innymi problemami oraz na przyszłe zachowanie się pracownika.



Rys. 5. Zintegrowany model podejmowania decyzji etycznych w biznesie Ferrella, Greshama i Fraedricha

ŹRÓDŁO: FERRELL, GRESHAM, FRAEDRICH, 1989.

Różnice indywidualne (cechy człowieka) — włączone do modelu moderatory indywidualne — i sytuacyjne (czynniki związane z kulturą organizacji) modyfikują sposób podejścia osoby do problemu. Istotnym elementem jest też sytuacja okazji lub istniejących możliwości, które określają zachowanie się jednostki na poszczególnych etapach procesu podejmowania decyzji etycznych. Sytuacja okazji/możliwości stanowi, zdaniem autorów, element kultury organizacyjnej i, jak twierdzą FERRELL i GRESHAM (1985), jest limitowana przez obowiązujące w danej organizacji kodeksy etyczne i sankcje za niewłaściwe zachowanie.

Autorzy omawianego modelu podkreślają, że pomimo iż ludzie prowadzą firmy dla ekonomicznych zysków, nie da się osiągnąć prawdziwego sukcesu, bazując na nieetycznych formach zachowania. Dlatego podnoszą oni wagę budowania atmosfery wzajemnego zaufania między pracownikami danej organizacji, a także w relacjach z klientami i kontrahentami. Autorzy konkludują, że do sukcesu przedsiębiorstwa przyczynia się wprowadzanie etycznych standardów i praktyk, które służą budowaniu zaufania koniecznego do rozwoju firmy.

3.5. Rola moralnej intensywności problemu etycznego w modelu Jonesa

Jednym z bardziej znanych i popularnych modeli zachowań etycznych w organizacji jest model JONESA (1991). Został on opracowany w oparciu o teorię RESTA (1986) i wcześniejsze prace KOHLBERGA (1969; 1976; 1981; 1984), poświęcone prawidłowościom rozwoju moralnego. Wywodzi się on także ze studiów nad teorią atrybucji Heidera, która stanowiła inspirację do wielu badań nad moralnym rozumowaniem i warunkami przypisywania odpowiedzialności sprawcom (HEIDER, 1958; por. DOLIŃSKI, 1992). Model Jonesa uwzględnia również wyniki innych badań dotyczących etycznego podejmowania decyzji w miejscu pracy (FERRELL, GRESHAM, 1985; HUNT, VITTELL, 1986; TREVIÑO, 1986; DUBINSKY, LOKEN, 1989; FERRELL, GRESHAM, FRAEDRICH, 1989).

Jones wskazuje istotne czynniki, pomijane wcześniej w badaniach moralności w miejscu pracy. Autor podkreśla, że istnieją empiryczne dowody, iż etyczne wybory mogą zależeć nie tylko od cech pracownika czy klimatu etycznego panującego w danej organizacji, lecz także od właściwości samej sprawy, która podlega etycznej ocenie.

Model uwarunkowania decyzji etycznych cechami samej kwestii etycznej uwzględnia *czynniki leżące po stronie organizacji*, ale koncentruje się przede wszystkim na dokonywanej przez jednostkę ocenie cech problemu etycznego, który musi ona rozwiązać. Ocena właściwości kwestii etycznej, która tworzy tak zwaną *moralną intensywność problemu etycznego* i stanowi o jego ładunku moralnym, wpływa, zdaniem JONESA (1991), na sposób rozstrzygnięcia przez człowieka określonego problemu.

Spostrzegana *moralna intensywność* jest „konstruktem, który stanowi o sile moralnego przymusu do zachowania się w określony sposób, co jest zależne od cech problemu podlegającego etycznej ocenie” (JONES, 1991, s. 372). Zdaniem autora, moralna intensywność problemu oddziałuje na wszystkie wspomniane w modelu Resty etapy budowania decyzji etycznej: od rozpoznania problemu i ustosunkowania się do niego do podjęcia działania. Na moralny ładunek składa się we wspomnianym modelu sześć czynników, których ocena jest istotnym tłem dla podejmowania decyzji w kwestiach etycznych i wyboru sposobu zachowania się w danej sytuacji:

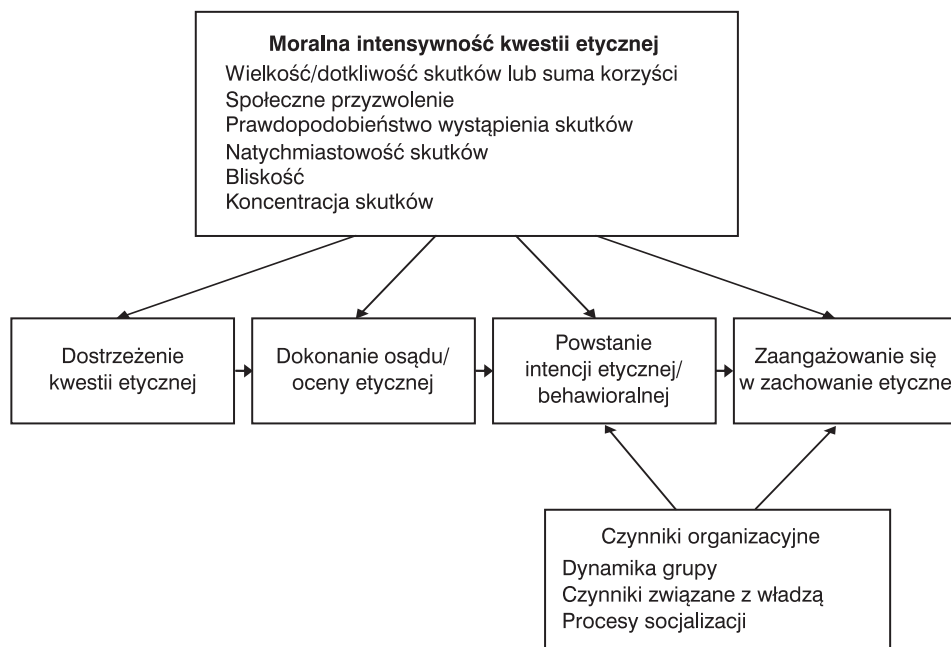
1. *Wielkość/dotkliwość skutków danego zachowania* albo *suma korzyści* — ważna jest ocena dotkliwości skutków czy szkód dla potencjalnej ofiary, w tym także emocjonalnych konsekwencji przez nią poniesionych, oraz suma ewentualnych korzyści ofiary.
2. *Spółeczne przyzwolenie* — stopień społecznej akceptacji danego zachowania; istotne jest, co sądzimy na temat tego, czy i na ile ludzie wokół

nas zgadzają się, że dane zachowanie sprawcy przemocy jest możliwe do zaakceptowania, dopuszczalne.

3. *Prawdopodobieństwo skutków* — możliwość wystąpienia spodziewanych negatywnych lub pozytywnych następstw danego zachowania.
4. *Natychmiastowość skutków* — ważna jest szacowana ilość czasu, jaki upłynie do wystąpienia skutków dla ofiary.
5. *Bliskość* (znajomość sytuacji osób, które są zaangażowane w problem i/ lub spostrzegane podobieństwo własne do tych osób) — poczucie bliskości społecznej, kulturowej, psychologicznej lub psychicznej z ofiarą i/lub sprawcą przemocy.
6. *Koncentracja negatywnych skutków* — związana jest z ilością potencjalnie pokrzywdzonych; Jones podkreśla, że duża krzywda kilku osób może być bardziej dotkliwa niż niewielka krzywda wielu osób (rys. 6).

W dotychczasowych badaniach empirycznych potwierdzono znaczenie oceny wszystkich sześciu czynników składających się na moralną intensywność kwestii etycznej.

Wielkość/dotkliwość skutków i suma korzyści. Na konsekwencje wynikające z uczestnictwa osoby w sytuacji o charakterze etycznym mają wpływ różne pozytywne i negatywne aspekty tej sytuacji, a zwłaszcza



Rys. 6. Model Jonesa – model uwarunkowania decyzji etycznych w organizacji cechami kwestii etycznej

ŹRÓDŁO: JONES, 1991.

oddziaływanie na jednostkę innych osób, grup czy też szeroko pojętej organizacji. Jones definiuje wielkość konsekwencji zachowania jako „sumę krzywd, jakie poniesie ofiara (albo korzyści, jakie może zyskać)” (JONES, 1991, s. 374). STEIN i AHMAD (2008) zbudowali model ukazujący wielkość konsekwencji związanych z udziałem osoby w sytuacji zawierającej dylemat etyczny. Wspomniani autorzy, za COLLINSEM (1989), dzielą negatywne konsekwencje (krzywdy) na trzy kategorie: fizyczne, ekonomiczne i psychologiczne. Podobnie można podzielić ewentualne korzyści.

Jak wykazali FRITZSCHE i BECKER (1983), ludzie znajdujący się w sytuacji dylematu moralnego, częściej forsują etyczne rozwiązania, kiedy przewidywane skutki, jakie poniesie ofiara, są poważne, niż wtedy, gdy ofiarę dotkną jedynie błahe konsekwencje. Ogromny wpływ na sądy wyrokowane na temat ofiary i sprawcy przemocy ma więc ocena wielkości czy też dotkliwości konsekwencji danego zachowania dla ofiary. Podobnie uważa wielu innych badaczy, dowodząc, że im dotkliwsze skutki ponosi ofiara, tym bardziej rygorystyczne są oceny zachowania sprawcy. YORK (1989) pokazuje w swoich badaniach, że ludzie znacznie gorzej i bardziej rygorystycznie osądzali sprawców molestowania seksualnego w miejscu pracy, jeśli późniejsze konsekwencje związane z pracą były dla ofiary bardziej przykre. Również WEBER (1990) podkreśla związek między skutkami decyzji a sposobem budowania moralnych uzasadnień.

Spółeczne przyzwolenie. Jest to drugi istotny czynnik opisywany przez JONESA (1991), stanowiący o moralnej intensywności problemu. Autor rozumie społeczne przyzwolenie jako stopień, w jakim inni zgadzają się, że dane zachowanie jest możliwe lub niemożliwe do zaakceptowania, czy też postrzegają je jako dobre lub złe. LACZNIAK i INDERRIEDEN (1987) wykazali eksperymentalnie, że osoby podejmujące decyzje etyczne znacznie częściej odrzucają rozwiązania niezgodne z prawem, chętniej godząc się na wyjście z sytuacji akceptowane przez prawo, nawet jeśli jest ono w ich ocenie nieetyczne. Wspomniani autorzy twierdzą, że nie tylko bezpośrednia sankcja prawna czy kara hamuje niektóre zachowania. Wyniki opisywanego badania dowodzą, że takim regulatorem jest również społeczne przyzwolenie na dany czyn. Stopień zgodności społecznej zawiera się bowiem w sankcjach prawnych i dlatego człowiek woli za wszelką cenę unikać zachowań karalnych. „Aby ludzie mogli właściwie zachować się w danej sytuacji, musi istnieć zgodność co do faktu, czy dane zachowanie jest czy też nie jest właściwe” (LACZNIAK, INDERRIEDEN, 1987, s. 304).

Prawdopodobieństwo skutków. Ten wymiar moralnej intensywności kwestii etycznej odnosi się do prawdopodobieństwa wystąpienia spodziewanych negatywnych lub pozytywnych skutków danego zachowania oraz do prawdopodobieństwa wystąpienia krzywdy, która może stanowić jego

efekt. Jones dowodzi, iż ludzie dokonują oceny przewidywanych konsekwencji danego zachowania, bazując na swoich subiektywnych i niedoskonałych oszacowaniach (KAHNEMAN, SLOVIC, TVERSKY, 1982). Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnych skutków dla ofiary wpływa na decyzje etyczne.

Natychmiastowość skutków. Zdaniem Jonesa, dla podjęcia decyzji o konkretnym zachowaniu istotna jest szacowana ilość czasu, jaki upłynie do wystąpienia jego skutków. Autor teorii intensywności moralnej podkreśla, że ludzie mają tendencję do zaniżania wagi spraw i skutków zdarzeń, które mają nastąpić w dalekiej przyszłości. Bardziej istotne jest zwykle to, co wydarzy się wkrótce. Im dłuższy odcinek czasu dzieli nas od przewidywanych konsekwencji danego zachowania, tym wydają się one mniej ważne. Wraz z wydłużaniem się czasu wystąpienia spodziewanych skutków zmniejsza się nawet szacowane prawdopodobieństwo, że dane zachowanie faktycznie spowoduje czyjąś krzywdę.

Bliskość. Wymiar bliskości dotyczy spostrzeganego przez osobę społecznego, kulturowego, psychologicznego lub fizycznego jej podobieństwa do ofiary. Znajomość sytuacji ofiary oraz poczucie własnego do niej podobieństwa czy bliskości to kolejna ze zmiennych, często uwzględniana w badaniach. Podobnie jak podobieństwo do ofiary, istotne dla ocen moralnych jest także nasze spostrzegane podobieństwo do sprawców pokrzywdzenia. BURGER (1981) dowodzi, że mamy skłonność do przypisywania mniejszej moralnej odpowiedzialności sprawcom wypadków, kiedy wydają się oni do nas podobni, i większej, kiedy jawią się nam jako zupełnie od nas różni. JONES (1991) przekonuje, że tak jest nie tylko, kiedy oceniamy sprawców wypadków drogowych, lecz także gdy obciążamy winą naszych współpracowników w sytuacjach trudnych w pracy.

Jako że atrybucja odpowiedzialności jest najpewniej związana z zachowaniem pomocowym, znajomość sytuacji sprawcy lub ofiary oraz pewna bliskość z nimi (społeczna, kulturowa, psychologiczna i fizyczna) zdają się wpływać na gotowość do udzielenia bądź odmówienia pomocy ofierze, a także na naszą skłonność do usprawiedliwiania sprawcy, bronięcia go lub jego oskarżania. Roli fizycznej bliskości dowiodły już klasyczne eksperymenty MILGRAMA (1974) na temat posłuszeństwa, w których okazało się, że fizyczna bliskość między nauczycielem i uczniem, którym był pomocnik eksperymentatora, miała ogromne znaczenie dla faktu ulegania autorytetowi — im bliżej siebie obaj się znajdowali, tym mniejszy był stopień uległości nauczyciela wobec autorytetu i tym mniejsza skłonność do wymierzania kar uczniowi. Jones przytacza ten przykład, aby unaocnić wagę bliskości. Podkreśla jednak, że inne jej aspekty — poza fizycznym — mogą być równie istotne.

Koncentracja negatywnych skutków. Wymiar ten odnosi się do liczby osób, jakie ucierpiały w wyniku danego zachowania, a więc do liczby pokrzywdzonych. Koncentracja skutków jest tym większa, im mniej osób zostało skrzywdzonych. Jak podkreśla Jones, koncentracja skutków została przez niego włączona do modelu moralnej intensywności intuicyjnie — ludzie, którzy przywiązują niezwykle dużą wagę do sprawiedliwości należnej w traktowaniu ludzi, będą wyczuleni na krzywdę, jaka dzieje się jednemu nawet człowiekowi. Ich opór będą budzić niemoralne akty zachowania, które dotyczą zarówno większej grupy, jak i pojedynczej osoby. W tym drugim przypadku mówimy o dużej koncentracji skutków pokrzywdzenia.

Oprócz opisanych aspektów moralnej intensywności, zdaniem Jonesa, na decyzje etyczne osoby (na intencje behawioralne oraz na skłonność człowieka do angażowania się w określone zachowania) wpływają także czynniki organizacyjne, takie jak dynamika grupy, czynniki związane z władzą i procesy socjalizacyjne.

3.6. Model moralnej intuicji i wpływu społecznego Haidta

Model HAITA (2001) (rys. 7) wnosi wiele nowego do refleksji nad etycznym zachowaniem. Autor zbudował go w opozycji do wcześniejszych modeli, zakładających prymat rozumowania, racjonalności i poznawczych aspektów w postępowaniu etycznym człowieka. Dodatkowo, model ten podkreśla rolę innych ludzi w procesie podejmowania decyzji etycznych, gdyż, zdaniem jego autora, ich obecność i opinie mogą wiele zmienić w postępowaniu jednostki. Haidt zakłada, że nasze decyzje etyczne powstają w oparciu o dwa równoległe działające procesy. Teorie dwu procesów opierają się na freudowskiej dychotomii procesów świadomych i nieświadomych — podkreślają one, że wpływy rozumowania przeplatają się z oddziaływaniem emocji. Zakłada się tu także, że intuicyjne procesy opierające się na emocjach są dużo szybsze i automatyczne, podczas gdy procesy rozumowania przebiegają dłużej i wiążą się ze świadomością.

Haidt dyskutuje z dotychczasowymi modelami etycznego postępowania, według których moralne uzasadnienie następuje wcześniej niż osąd/ocena. Zdaniem autora, uzasadnienie jest budowane później — po dokonaniu osądu. Haidt krytykuje podejście do moralności, w którym podkreśla się znaczenie rozumowych uzasadnień moralnych. W jego opinii moralność ma więcej wspólnego z emocjami niż z rozumem, bardziej opiera się na afektach niż na dedukcji. Badacz jest przekonany, że obok rozumowania człowiek posługuje się intuicją, która poprzedza ra-

Haidt zakłada, że moralne rozumowanie jest znacznie rzadszą przyczyną określonych decyzji etycznych niż emocje. Byłoby może lepiej, gdyby człowiek był bardziej racjonalny w swych zachowaniach, ale, jak podkreśla autor, tak nie jest. Powołuje się przy tym na badania BARONA (1998), które wskazują, że wielu ludzi, podążając w sposób odruchowy za własną moralną intuicją i pierwotnym afektem, żałuje później, że straciło nad sobą panowanie, doprowadzając swoim zachowaniem do fatalnych w skutkach sytuacji, które kończą się na policji czy w szpitalu.

Haidt przekonuje też, że człowiek formułuje uzasadnienie swego moralnego sądu i decyzji, a następnie przekazuje je innym osobom w sposób werbalny, w celu wytłumaczenia i usprawiedliwienia własnej oceny. To uzasadnienie wpływa z kolei na ocenę sytuacji dokonywaną przez otoczenie. Dzieje się to głównie na zasadzie wywołania emocji i pobudzenia u innych intuicji opartej na afekcie, który powstaje w wyniku usłyszenia przez nich racjonalnych uzasadnień z ust innej osoby. Ponieważ ludzie bywają ulegli, łatwo dopasowują się do innych i poddają wpływom społecznym, opisywany model zakłada, że otoczenie społeczne odgrywa znaczącą rolę w podejmowaniu decyzji etycznych. Przyjaciele czy koledzy z miejsca pracy mogą kształtować oceny moralne współpracowników, wywierając na nich nacisk i wykorzystując fakt, że niektórzy są znacznie bardziej podatni na perswazję lub bardziej niż inni konformistyczni. Przez podzielenie się z innymi własnymi sądami, które wywołują emocje, kształtują ich opinie i, w efekcie, oddziałują na ich zachowanie.

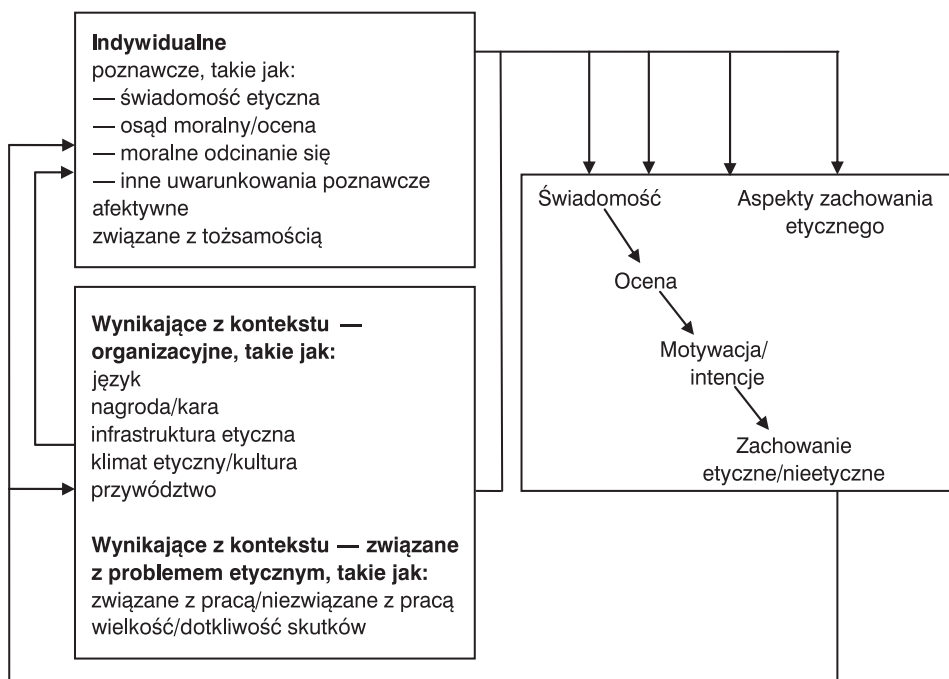
Niektóre punkty teorii Haidta zostały poddane krytyce. Według niektórych autorów (PIZARRO, BLOOM, 2003) w modelu pominięto fakt, że osoba, chociaż formułuje oceny etyczne na podstawie intuicji i emocji, może je potem zmienić i po przemyśleniu sprawy inaczej ustosunkować się do danej kwestii niż w pierwszej chwili. Autorzy ci sądzą, że jednostka może wtórnie podjąć inne, racjonalne i bardziej wyważone decyzje, na bazie przemyślanej już oceny, bo to „racjonalny pies merda emocjonalnym ogonem, a nie vice versa” (PIZARRO, BLOOM, 2003, s. 194). HAIDT (2003), uznając te uwagi za bezzasadne, tłumaczy w odpowiedzi, że ludzie sami rzadko zmieniają swoje pierwotne, intuicyjne, oparte na emocjach sądy i rzadko celowo poszukują dla nich kontrargumentów. Uzasadnia też, że jego model zakłada dużą plastyczność i pokazuje mechanizm, dzięki któremu pierwotne oceny mogą zostać zachwiane oraz zmodyfikowane pod wpływem opinii innych ludzi.

3.7. Model kategorii czynników wpływających na skutki etycznego zachowania się człowieka w organizacji Treviño, Weavera i Reynoldsa

Kolejnym modelem uwarunkowań zachowania etycznego człowieka w organizacji jest model TREVIÑO, WEAVERA i REYNOLDSA (2006) (rys. 8). Jest on syntezą dotychczasowych badań nad czynnikami wpływającymi na podejmowanie decyzji etycznych. Autorzy podkreślają, iż bazują na teorii Resta i innych badaczy (REST, 1986; REST et al., 1999), a ściślej — na wyróżnionych przez nich etapach podejmowania decyzji etycznych w organizacji. Wskazują oni tym samym, podobnie jak Rest, na procesualność podejmowania decyzji etycznych.

Świadomość aspektów etycznych sytuacji, ich identyfikacja, a także inne etapy wnioskowania moralnego, zdaniem autorów modelu, są uzależnione od poziomu rozwoju moralnego jednostki, od jej sposobu rozumowania moralnego, co potwierdzają wcześniejsze badania (REST, 1986). Ich zdaniem, na rozpoznanie etycznych aspektów sytuacji mają wpływ cechy indywidualne, takie jak umiejscowienie kontroli i siła ego, rozumiana jako siła woli, odporność na bodźce oraz na poglądy innych. Indywidualne uwarunkowania tego rodzaju mogą mieć znaczenie w sytuacjach zawierających aspekty etyczne (por. EISENBERG, 2000).

Istotne w podejmowaniu decyzji etycznych są też różne funkcje poznawcze, biorą w nim udział procesy afektywne oraz czynniki związane z tożsamością moralną jednostki. Dostęp informacji o nieetycznych aspektach danego zachowania czy sytuacji do indywidualnej świadomości jest często z różnych względów blokowany, co dobrze ukazuje teoria moralnego odcinania się Bandury (por. rozdział 1.1.3; por. też GRZEGOŁOWSKA-KŁARKOWSKA, 2001). Bandura opisuje mechanizmy samooszukiwania się jednostki, mające chronić ją przed niechcianą często prawdą. Pośród poznawczych uwarunkowań autorzy wymieniają też tendencyjność człowieka, przejawiającą się na przykład w skłonności do redukcji liczby konsekwencji zachowania branych pod uwagę (por. MESSICK, BAZERMAN, 1996). Messick i Bazerman dowodzą, że ludzie mają często nieprawdziwe poglądy na temat różnych mniejszości społecznych czy przedstawicieli innej płci niż ich własna i kierują się w swym postępowaniu uprzedzeniami lub stereotypami, dlatego jedynie wprowadzenie w organizacjach klarownych, jednoznacznych przepisów, które są znane każdemu pracownikowi, może zapobiec przejawom dyskryminacji. TREVIÑO, WEAVER i REYNOLDS (2006) podkreślają, że w literaturze funkcjonuje określenie „moralnie wykluczeni” (OPOTOW, 1990), którego używa się do opisu osób przyna-



Rys. 8. Kategorie czynników wpływających na skutki zachowania etycznego w organizacji Treviño, Weaver i Reynolds

ŹRÓDŁO: TREVIÑO, WEAVER, REYNOLDS, 2006.

leżących do grup mniejszościowych. Jednostki takie, ponieważ otoczenie w mniejszym stopniu liczy się z nimi i szanuje ich prawa, częściej stają się ofiarami przemocy.

Autorzy modelu, omawiając wpływ czynników poznawczych na etyczne zachowanie jednostek w organizacji, wskazują również, że ludzie miewają nieadekwatną ocenę samych siebie — generalnie mają tendencję do postrzegania siebie jako znacznie bardziej etycznych, niż są w rzeczywistości. Ludzie uważają się za podmioty całkowicie kontrolujące własne życie, niczym ani przez nikogo niezdeterminowane oraz nieulegające wpływom ze strony innych. Nawet wtedy, kiedy poddają się naciskom ze strony współpracowników czy kontrahentów, postrzegają własne decyzje jako niezawisłe i niezależne od osób, które nimi manipulowały. Autorzy omawianego modelu przywołują też koncepcję pokusy moralnej (por. MESSICK i BAZERMAN, 1996), która pokazuje, że nieświadome procesy poznawcze mogą prowadzić do niechcianych i katastrofalnych w skutkach decyzji. Antidotum mogą stanowić opieranie własnych postanowień na obiektywnych danych i informacjach albo prośby o uwagi kierowane do osób z otoczenia, do podwładnych i współpracowników, i nieignorowa-

nie ich krytyki. Równie ważne jak czynniki poznawcze są emocje, zdaniem TREVIÑO, WEAVERA i REYNOLDSA (2006), coraz częściej uwzględniane w badaniach etycznego postępowania w organizacji. Wśród zmiennych indywidualnych dużą rolę odgrywa także tożsamość moralna jednostki.

Inne znaczące czynniki, które traktuje się w modelu jako nadające kształt ostateczny zachowaniom etycznym człowieka, to właściwości związane z organizacją, w której pracuje osoba. Autorzy, wśród istotnych uwarunkowań postępowania pracowników organizacji wymieniają między innymi kulturę i klimat etyczny. Ukazują istotną rolę przywództwa, jego charakteru oraz rodzaju, a także wielkości stosowanych wobec pracowników kar i nagród. Przez infrastrukturę etyczną TREVIÑO, WEAVER i REYNOLDS (2006) rozumieją wszelkie instytucjonalne uwarunkowania etycznego postępowania, które kształtują moralność w danej organizacji. Twórcy omawianego modelu podkreślają, że w różnych firmach funkcjonują rozmaite, swoiste tylko dla nich, praktyki, za pomocą których nowo zatrudnionych pracowników uczy się nowych ról, wdraża się w obowiązki i zachęca do akceptacji obowiązujących w miejscu pracy sposobów postępowania i myślenia. Organizacja może więc wytworzyć rodzaj *moralnego mikrokosmosu* (por. BRIEF, BUTTRAM, DUKERICH, 2001), do którego muszą się przystosować jej nowi członkowie. Prowadzi to do podejmowania specyficznych działań oraz przyjmowania sposobów tłumaczenia zjawisk, które mają godzić interesy firmy z interesem publicznym lub z interesami klientów i kontrahentów. Nie zawsze odbywa się to w sposób etyczny. Niemoralne postępowanie może być uznane za etyczne i włączone do standardów zachowania się obowiązujących w danej organizacji, co prowadzić może do całkiem bezrefleksyjnego krzywdzenia innych. Dlatego bezpieczniej kwalifikować czyny, używając do ich opisu kategorii „moralny” i „niemoralny”, określenie „zgodny” z kodeksem etycznym danej organizacji nie zawsze bowiem oznacza „etyczny”.

Omawiając rolę języka, autorzy ukazują, w jaki sposób lingwistyczne przyzwyczajenia i używane w danej organizacji słownictwo, stosowane określenia, mogą wpływać na etyczne postępowanie zatrudnionych w niej ludzi. Wcześniejsze badania TREVIÑO, WEAVERA i REYNOLDSA (1999) ilustrują, że stopień, w jakim otwarcie mówi się w danej firmie o etyce, jest dobrym predyktorem etycznego postępowania jej pracowników. Autorzy cytują badania BIRDA (1996), które dowodzą, że jeśli w organizacji panuje „zmowa milczenia” i głośno nie mówi się w niej o kwestiach etycznych, częściej występują problematyczne pod względem moralnym sytuacje.

W badaniach świadomości etycznej, co podkreślają autorzy modelu kategorii czynników wpływających na skutki etycznego zachowania się człowieka w organizacji, można wyróżnić dwa nurty. Pierwszy z nich koncentruje się na wrażliwości moralnej jednostki, rozumianej jako jej zdolność do iden-


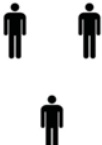

tyfikacji etycznych aspektów sytuacji. W drugim podejściu zakłada się, że na świadomość etyczną i pozostałe etapy podejmowania decyzji etycznych wpływają nie tylko cechy indywidualne człowieka, lecz także wiele innych czynników. Autorzy omawianego w tym rozdziale modelu nawiązują do obydwu nurtów badawczych, podkreślając znaczenie zarówno cech indywidualnych, jak i moralnej intensywności kwestii etycznej. Według nich istotny jest kontekst — na przykład ocena wielkości skutków danego zachowania.

3.8. Model Rupp — organizacyjnej sprawiedliwości i odpowiedzialności społecznej

Model RUPP (2011) (rys. 9) to holistyczny obraz sprawiedliwości organizacyjnej, przedstawionej z perspektywy jednostki, pojedynczego pracownika. Autorka twierdzi, że istotnym elementem doświadczenia pracownika jest percepcja tego, jak on oraz jego współpracownicy są traktowani przez organizację i osoby w niej zatrudnione. Ważna jest też ocena szacunku, z jakim organizacja odnosi się do partnerów zewnętrznych. Pracownicy ujmują w ramy poznawcze własne doświadczenia. W oparciu o dokonane spostrzeżenia i oceny powstaje w nich określona reakcja w postaci konkretnych odniesień wobec innych ludzi. Pełne zrozumienie fenomenu i znaczenia poczucia sprawiedliwości wymaga uwzględnienia istniejących różnic indywidualnych i wpływów zewnętrznych, sytuacyjnych, a także procesów afektywnych, poznawczych i społecznych.

Autorka modelu rozpatruje trzy różne perspektywy, z których pracownik obserwuje relacje organizacyjne, podkreślając, że może on spostrześć siebie jako jedyną ofiarę niesprawiedliwego traktowania lub patrzeć na sytuację z perspektywy członka zespołu, który jako całość czuć się może przedmiotem niesprawiedliwości. Jednostka zwraca również uwagę na sposób traktowania przez swoją firmę innych ludzi, zespołów, społeczności lub środowiska naturalnego, oceniając poczynania swojej organizacji w kategoriach prawości i sprawiedliwości. Autorka odnosi się w swej teorii do wszystkich wspomnianych perspektyw, nazywając je:

1. *Wglądem* — pracownik rozważa i ocenia, na ile on sam jest w organizacji traktowany sprawiedliwie.
2. *Rozglądaniem się wokół* — ocena panującego w organizacji klimatu sprawiedliwości, zbudowana w odniesieniu do sposobu, w jaki są traktowani współpracownicy wewnątrz organizacji; kolektywny obraz sprawiedliwości organizacyjnej.

Wgląd	Rozglądanie się wokół	Spoglądanie poza
 Pracownik	 Grupa	 Inni
<p>Jak jestem traktowany?</p> <ul style="list-style-type: none"> — przez organizację — przez zwierzchnika — przez współpracowników — przez klientów — itd. <p>Sprawiedliwość wieloogniskowa</p> <p>— ogólnie</p> <p>Sprawiedliwość ogólna</p>	<p>Jak jesteśmy traktowani?</p> <p>Klimat sprawiedliwości</p>	<p>Jak inni są traktowani?</p> <p>Sprawiedliwość wobec postronnych</p> <p>Jak moja/nasza organizacja traktuje innych? (społeczności, środowisko itd.)</p> <p>Społeczna odpowiedzialność biznesu</p>

Rys. 9. Model Rupp — organizacyjnej sprawiedliwości i odpowiedzialności społecznej z perspektywy jednostki

ŹRÓDŁO: RUPP, 2011.

3. *Spoglądaniem poza* — ocena sprawiedliwości wobec postronnych i społecznej odpowiedzialności własnej organizacji.

Kategoria *wglądu* w omawianym modelu odnosi się do indywidualnej oceny tego, na ile jednostka czuje się sprawiedliwie traktowana przez innych: przez zwierzchnika, współpracowników, kontrahentów lub klientów. Autorka określa tę ocenę *sprawiedliwością wieloogniskową* (por. CROPANZANO et al., 2001a; 2001b; RUPP, CROPANZANO, 2002). Wyróżnia ogólne poczucie sprawiedliwości, wynikające z uogólnionej sumy wszystkich wcześniejszych doświadczeń pracownika związanych z postępowaniem innych wobec niego (*sprawiedliwość ogólna*). Kategoria *rozglądanie się wokół* odwołuje się do społecznych procesów zachodzących między poszczególnymi pracownikami (dzielenie się spostrzeżeniami, emocjami, poglądami), które przyczyniają się do powstania kolektywnego obrazu sprawiedliwości w danej organizacji (*klimat sprawiedliwości*). *Spoglądanie poza* to indywidualne obserwacje *sprawiedliwości wobec postronnych* i *społecznej odpowiedzialności organizacji*, ocena jej poczynań i stosunku

do zewnętrznych partnerów: kontrahentów i klientów, społeczności lokalnych, oraz jej wpływu na środowisko.

Wyniki badań autorki (RUPP et al., 2008; RUPP, SPENCER, 2006) potwierdzają słuszność założonego przez nią holistycznego modelu sprawiedliwości organizacyjnej i społecznej odpowiedzialności oraz jego skutków. Percepcja sprawiedliwości organizacyjnej, w różnych jej wymiarach, wpływa na etyczne zachowanie się człowieka. Dokonana przez autorkę analiza innych badań wskazuje na związek uwzględnionych w modelu zmiennych z satysfakcją z pracy, ze sposobem jej wykonania, z zaangażowaniem osoby w pracę, ale dowodzi także negatywnego wpływu oceny sprawiedliwości na zachowanie — brak poczucia sprawiedliwości stać się może źródłem zachowań destrukcyjnych, na przykład wywołując wrogość w miejscu pracy i przyczyniając się do skłonności pracowników do zemsty i rewanżu, nie tylko wobec siebie nawzajem, lecz także wobec klientów (COHEN-CHARASH, SPECTOR, 2001; COLQUITT et al., 2001; BROCKNER, 2010).

4. Psychologiczna odmienność perspektywy moralnej i jej znaczenie

Badania własne

Nie ma rzeczywistości samej w sobie, są tylko obrazy widziane z różnych perspektyw.

Albert Einstein

Żeby widzieć jasno, wystarczy zmienić perspektywę.

Antoine de Saint-Exupéry

Zakłada się, że przyjęcie różnych punktów widzenia może skutkować odmiennymi wyborami etycznymi. SCHMITT, GOLLWITZER, MAES i ARBACH (2005, s. 202) podkreślają, że „to samo zdarzenie będzie często oceniane całkiem różnie w zależności od perspektywy, z jakiej jest spostrzegane. Również KRAUSS i MORSELLA (2005, s. 137) twierdzą, że „spojrzenie z różnej perspektywy zakłada, że jednostki postrzegają świat z różnych punktów widzenia”. Ocena sytuacji, która wiąże się z uznaniem czyjegoś zachowania za niesprawiedliwe, wymaga uwzględnienia trzech ról i trzech perspektyw: świadka, ofiary i sprawcy. W każdym z nas są bowiem potencjalnie wszyscy trzej bohaterowie nieetycznych zdarzeń, ponieważ możemy przyglądać się czyjejs krzywdzie, zostać skrzywdzeni albo krzywdzić kogoś. Dlatego przedstawiona w tym rozdziale charakterystyka sytuacji osób będących w tych rolach oraz badania własne autorki odnoszą się bezpośrednio do wspomnianej odmienności perspektyw.

Podejmowanie decyzji etycznych jest złożonym procesem. Osoba dokonująca oceny, na podstawie której wzbudza intencje do określonych zachowań, musi, często w bardzo krótkim czasie, odróżnić to, co „dobre”, od tego, co „złe”, bazując na informacjach na temat sytuacji, jakie są jej dostępne, biorąc pod uwagę własne spostrzeżenia oraz wiedzę na temat uczestników tej sytuacji, a także ich zachowania. Przegląd badań poświęconych rozmaitym uwarunkowaniom decyzji etycznych wskazuje na wielość badanych do tej pory czynników wpływających na ten proces (por. MENCL, MAY, 2009). Odbiór informacji o sytuacji i jej bohaterach

jest zależny zarówno od cech indywidualnych jednostki, specyficznych dla niej, jak i od uwarunkowań zewnętrznych, sytuacyjnych i organizacyjnych. Przeglądu wspomnianych zmiennych, najczęściej uwzględnianych w empirycznych i teoretycznych analizach, dokonano w pierwszych rozdziałach tej książki.

Badania SKARŻYŃSKIEJ (2005; 2009) i współpracowników (SKARŻYŃSKA, RADKIEWICZ, 2007) dowodzą negatywnej percepcji rzeczywistości przez członków naszego społeczeństwa. Polacy są przekonani o istnieniu wielu społecznych zagrożeń, o bezwzględnej rywalizacji i wykorzystywaniu słabszych przez ludzi pozbawionych zasad moralnych. Towarzyszy temu skłonność do narzekania oraz brak ufności wobec ludzi i instytucji, co wiąże się z biernością społeczną. System polityczny i społeczny oraz stosunek do instytucji, jak uważa SKARŻYŃSKA (2009), jest negatywnie oceniany i częściej delegitymizowany moralnie niż uznawany za słuszny i sprawiedliwy. W Polsce, po wieloletnich doświadczeniach związanych najpierw z II wojną światową, później z okresem socjalistycznych, autorytarnych rządów, stosunek pracownika do pracodawcy, do zatrudniającego go organizacji jest inny, zdecydowanie mniej ufny niż w krajach Europy Zachodniej czy USA. Pamiętać należy, że większość omówionych w książce badań, cytowanych wyników i prezentowanych modeli (por. rozdziały 1—3) dotyczy krajów o zaawansowanej demokracji. Badania, których wyniki opisano w tym rozdziale, koncentrują się na etycznym postępowaniu pracowników żyjących w polskich realiach.

We wszystkich badaniach własnych autorki omówionych w dalszej części, poświęconych różnym uwarunkowaniom decyzji etycznych, jako ważną zmienną pośredniczącą między cechami człowieka, sytuacji i organizacji a sposobem podejmowania decyzji etycznych (formułowania ocen i intencji) uwzględniano następujące perspektywy patrzenia na sytuację pokrzywdzenia: świadka, ofiary lub sprawcy. Założono, że stanowią one swego rodzaju pryzmat, przez który jednostka dokonuje spostrzeżeń i dalszych ocen.

4.1. Trzej bohaterowie zdarzeń w sytuacji pokrzywdzenia: ofiara, świadek i sprawca

WEISS i CROPANZANO (1996), opierając się na koncepcji radzenia sobie ze stresem LAZARUSA i FOLKMAN (1984), podnoszą kwestię znaczenia indywidualnej percepcji negatywnych zdarzeń w pracy. Według nich jednostkowa ocena zachowań nieetycznych odgrywa znaczącą rolę. Determinuje ona bowiem reakcję na stresujące wydarzenia. Zachowanie jednostki,

doświadczane przez nią emocje, a także konsekwencje stresu dla odczuwanego przez nią dobrostanu zależą od jej interpretacji sytuacji oraz od perspektywy spojrzenia. W badaniach dotyczących reakcji na stres związany z pracą podkreśla się, że analizując odpowiedź jednostki na zachowania nieetyczne oraz specyfikę jej reakcji, należy uwzględniać odmienność sytuacji ofiary, świadka i sprawcy. Reakcja na stres, która wiąże się ze zmianami w sferze poznawczej, emocjonalnej i motywacyjnej, zależna jest więc od roli, w jakiej występuje jednostka, od tego czy doświadcza stresu, będąc w pozycji ofiary zachowań nieetycznych, ich świadka lub sprawcy czyjejs krzywdy. Co więcej, w literaturze podkreśla się, że nawet reakcja ludzi powiązanych z którąś z wymienionych osób (ofiara, świadkiem lub sprawcą) zależy od tego, z którym z bohaterów sytuacji są oni związani i w jaki sposób (BLOOM, 1995).

Reakcja osoby na wyrządzoną jej krzywdę opisana została w wielu pracach na temat uwarunkowań reakcji na niesprawiedliwość i atrybucji odpowiedzialności (DEUTSCH, 1985; DOLIŃSKI, 1992; SKARŻYŃSKA, 1986; 1988; WOSIŃSKA, 1989), emocji moralnych (DOLIŃSKI, 2006; WOJCISZKE, 1997), autoprezentacji i samooceny (ARONSON, 2000; MILLER, 2008; SZMAJKE, 1999) oraz mobbingu i nękania pracowników (CHOMCZYŃSKI, 2008). Są także prace omawiające rolę perspektyw ofiary/biorcy i sprawcy w przestrzeganiu interpersonalnych krzywd czy w kształtowaniu reakcji behawioralnej oraz w wyborze określonych form zachowania się (GRUSZECKA, 2006; 2012; WOJCISZKE, BARYŁA, 2006).

Warto uświadomić sobie różnice sytuacji każdej ze stron. W obrębie omawianych perspektyw: ofiary, świadka i sprawcy, odmienność problemów stanowi w dużym stopniu o charakterze reakcji człowieka. Inne będą trudności ofiary, którą ktoś obarcza nadmierną liczbą często zmieniających się zadań, a inne osoby ignorowanej i izolowanej. Z czego innego z kolei wynika stres krzywdziciela, obawiającego się ujawnienia przed otoczeniem informacji na temat jego zachowania, inne zaś są problemy świadka czyjejs krzywdy, który nie chcąc być biernym, utożsamia się z którąś ze stron konfliktu, boi się jednak zdecydowanie zareagować. Można to nazwać jakościowym podłożem istniejących różnic. Podobnie ważny okazuje się charakter więzi łączących osoby patrzące na sytuację z różnych perspektyw, na przykład rodzaj relacji między ofiarą i sprawcą lub świadkiem i ofiarą bądź sprawcą. Jest to wymiar związany z charakterem więzi społecznych łączących uczestników danej sytuacji pokrzywdzenia.

4.1.1. Perspektywa ofiary

Bycie ofiarą szykan ze strony zwierzchnika stawia człowieka przed koniecznością sprostania ogromnym, często nadmiernym wymaganiom przy braku swobody w zakresie podejmowanych decyzji i działań, ze względu na zastraszający charakter zachowań kierownika (TEPPER, 2000; VAN DIERENDONCK et al., 2004). Ich skutkiem jest doświadczanie stresu, utrata pozytywnej samooceny i wiary we własne siły (por. rozdział 5.1).

CHOMCZYŃSKI (2008, s. 132—133) podaje dwa różne rozumienia pojęcia „ofiara”, które może oznaczać „obiekt wrogich działań” lub „obiekt niesprowokowanej agresji”. Badacz podkreśla jednak procesualny charakter stawiania się ofiarą przez pracownika, zwracając uwagę, że jest to zjawisko dynamiczne, osoby zaś, które ucierpiały na skutek nękania psychicznego w miejscu pracy, podzielić można na dwie grupy: tych, którzy przyjęli rolę ofiary, oraz osoby, które z tą rolą się nie godzą, nie akceptują jej. Zdaniem Chomczyńskiego, od percepcji własnego położenia oraz jego akceptacji lub braku akceptacji zależy sposób działania prześladowanej osoby.

Sytuacja ofiary wiąże się z doświadczaniem symptomów stresu psychologicznego, można więc przyjąć, że reakcje na bycie prześladowanym to cały wachlarz zachowań, które opisano w publikacjach na temat stresu i reakcji na stres. Istnieje bogata literatura ukazująca badania ofiar pokrzywdzenia w miejscu pracy, dotyczących uwarunkowań psychologicznych i społecznych odpowiedzi jednostki na *mobbing* lub *bullying*. Badania te pokazują typowe reakcje ludzi prześladowanych w miejscu pracy. OLAFSSON i JOHANNSON (2004, za: CHOMCZYŃSKI, 2008) podają typowe strategie zachowania się ofiar przemocy w pracy. Są to:

- asertywna odpowiedź,
- szukanie pomocy,
- unikanie,
- brak działania.

Wiele badań poświęcono atrybucji odpowiedzialności za krzywdę i jej uwarunkowaniom (HEIDER, 1958). Radzenie sobie z pokrzywdzeniem skłania bowiem jednostkę do znalezienia i wskazania winnych takiej sytuacji. Badacze zajmujący się atrybucją wskazują istotne odstępstwa od racjonalności w tym procesie. Mowa tu o podstawowym błędzie atrybucji, czyli o tendencji do ignorowania zewnętrznych okoliczności i upatrywania winy w czyimś uosobieniu, w cechach osoby (ROSS, 1977). Współczesne badania pokazują, że chociaż pracownicy najczęściej upatrują źródło mobbingu w bezosobowym chaosie organizacyjnym (DURNIAT, 2009), to największa moralna odpowiedzialność za przemoc i nadużycia w organizacji przypisywana jest jednak zarządzającym nią ludziom i ich cechom (por. DOLIŃSKI, 1992).

Naukowcy, którzy zajmują się wynikiem procesu atrybucji, wskazują, że istotnym ogniwem łączącym go z reakcją behawioralną, na przykład z chęcią odwetu lub skłonnością do uległości, są emocje, takie jak złość lub strach, przeżywane przez ofiarę (ALLRED, 2005). WEINER (1995) opracował teorię konsekwencji emocjonalnych i behawioralnych, wynikających z procesu atrybucji. Poza określeniem, czy przyczyna zachowania była zewnętrzna, czy wewnętrzna, ważne są także inne wymiary oceny, takie jak trwałość czy niezmienność przyczyny zachowania w czasie (na przykład czyjaś nieumiejętność, wynikająca z braku zdolności, jest trwałą, niezmienną w czasie przyczyną zachowania, natomiast zaniedbanie jest przyczyną, którą z czasem da się wyeliminować). Najbardziej istotny, zdaniem autora, jest jednak stopień kontroli danego zachowania — nieumiejętność i zaniedbanie to przyczyny wewnętrzne, jednak o ile na zaniedbanie osoba ma zwykle wpływ, o tyle na nieumiejętność wynikającą z braku zdolności zwykle niewiele może poradzić.

4.1.2. Perspektywa świadka

Świadek sytuacji pokrzywdzenia znajduje się często w trudnym położeniu, gdyż staje w obliczu konieczności zajęcia określonego stanowiska, opowiedzenia się po jednej ze stron konfliktu. Sytuacja wymusza jego reakcję. SKARŻYŃSKA (1981) podkreśla, że egocentryzm poznawczy, czyli pierwotna koncentracja na własnej perspektywie, może zostać przełamany w procesie decentracji, polegającym na przyjęciu spojrzenia drugiej osoby. Decentracja jest wynikiem rozwoju i warunkiem efektywnego funkcjonowania społecznego. Świadek przyjmuje perspektywę sprawcy lub ofiary i podejmuje działania na rzecz jednostki, z którą się utożsamia. WOJCISZKE i BARYŁA (2006), w opozycji do klasycznej teorii atrybucyjnej z jej rozróżnieniem na aktora i obserwatora, proponują wyodrębnienie w większości aktów zachowania dwu perspektyw, z pominięciem perspektywy świadka: sprawcy — wykonawcy działania lub osoby symbiotycznie z nim związanej, oraz biorcy — osoby, na którą działanie jest skierowane, ponoszącej jego skutki lub innych, symbiotycznie związanych z biorcą.

Wspomniani autorzy uznają, że obserwujący sytuację utożsamia się z jedną ze stron: ze sprawcą lub z biorcą. W omawianej teorii opisano mechanizmy rządzące powstawaniem takiej symbiotycznej relacji, polegającej na utożsamianiu się z drugą osobą i na synergicznych interesach osoby z interesami innych osób. Zdaniem WOJCISZKEGO i BARYŁY (2006), zachodzi ona na zasadzie:

- asymilacji innych do ja, w wyniku której dochodzi do symbolicznego poszerzenia ja o inne osoby i, w rezultacie, do zaniku różnic w traktowaniu siebie i bliskich osób (co ma miejsce w odniesieniu do krewnych — dzieci, rodziców oraz partnerów w związku czy przyjaciół);
- akomodacji ja — utożsamieniu się z innym człowiekiem lub grupą społeczną; akomodacja, w odróżnieniu od asymilacji, nie bazuje na bliskiej relacji, ale dotyczy obiektów abstrakcyjnych (narodu, wyznawców tej samej religii), symboli (prezydent) albo idoli, przedstawicieli świata kultury;
- sprawczości zastępczej — tu bliskość opiera się na tym, że dana osoba realizuje cele innej ze względu na posiadane przez siebie szczególnie uprawnienia, które są na nią delegowane przez podmiot (prawnik reprezentujący swego klienta).

Badani patrzący z perspektywy sprawcy lub utożsamiający się z nim przedkładają, zdaniem tych autorów, wartości indywidualistyczne nad kolektywistyczne, co przejawia się na przykład w tym, że wyżej cenią u innych zdolności niż uczciwość, a także mają skłonność do oceniania drugiego człowieka bardziej przez pryzmat sprawności niż moralności. Z kolei badani patrzący z perspektywy biorcy lub utożsamiający się z nim wyżej cenią wartości kolektywistyczne niż indywidualistyczne i przypisują większą wagę uczciwości niż zdolnościom.

Rola świadka prześladowania w miejscu pracy ma swoją specyfikę, która polega na swoistości doświadczanych problemów i emocji. Sama obserwacja zachowania innych może budzić zakłopotanie, niesmak czy niepewność. W wyniku znalezienia się w sytuacji świadka zdarzenia pojawia się potrzeba udzielenia ofierze wsparcia, wstawienia się za nią lub wystąpienia przeciw sprawcy. Czasami świadek staje po stronie napastnika. Zachowania tego rodzaju wymagają często odwagi, dlatego wiążą się ze stresem. Odważnemu podążaniu za własnymi skłonnościami i ujawnianiu swego stanowiska sprzyjają następujące cechy psychologiczne: samozaufanie, pewność siebie i asertywność pracownika. Podjęcie walki w czyimś imieniu może skutkować utratą pracy, prześladowaniem i innymi negatywnymi konsekwencjami, ale może być także źródłem pozytywnej samooceny, wzrostu wiary w siebie, aprobaty i podziwu ze strony otoczenia.

4.1.3. Perspektywa sprawcy

Stres prześladowcy ma również swoją specyfikę, może być związany z chęcią ukrycia własnych czynów, podjęcia walki albo z koniecznością przeproszenia i wynagrodzenia krzywdy. Szczególnie silnym źródłem stre-

su może być przyznanie się do winy. Akt ten ma duże znaczenie i pociąga za sobą doniosłe konsekwencje psychologiczne, także pozytywne. Jak twierdzi GRUSZECKA (2012), wyniki badań empirycznych dotyczących roli ukorzenia się przez sprawcę, przyznania się do krzywdy i zadośćuczynienia dowodzą, iż przeprosiny to najskuteczniejszy sposób przywracania, odzyskiwania własnego pozytywnego obrazu w oczach innych (zob. LEARY, 1999; SZMAJKE, 1999) i pozbycia się poczucia winy (DOLIŃSKI, 2006; SKARŻYŃSKA, 1986). Najbardziej lubiane osoby to nie jednostki doskonałe i nieskazitelne, lecz takie, które czasem popełniają błędy i potrafią się do nich przyznać, nawet publicznie o nich opowiedzieć, wyraziwszy w ten sposób swą skruchę. Zdolność przepraszania i brania odpowiedzialności za swoje czyny to jedne z ważniejszych umiejętności współczesnego menedżera. Badania SKARŻYŃSKIEJ (1986) pokazują, że osoba, która wyobrazi sobie krzywdę, jest zdecydowanie bardziej przychylna wyobrażonemu sprawcy, który przyzna się do winy niż temu, który się od tego uchyla, natomiast badania GRUSZECKIEJ (2003) dowodzą, że przeprosiny ze strony sprawcy stymulują i znacznie ułatwiają ofierze wybaczenie.

GRUSZECKA (2012) dokonuje rozróżnienia możliwych zachowań sprawcy na działania naprawcze i przywracające sprawiedliwość psychologiczną. Pierwsze z nich to autentyczna skrucha i zadośćuczynienie. Brak działań tego rodzaju, polegających na przeproszeniu ofiary i naprawieniu krzywdy, może prowadzić do dalszego deprecjonowania osoby pokrzywdzonej (ARONSON, 2000). Jest to, zdaniem Gruszeckiej, „naturalne błędne koło krzywdzenia”, które najlepiej wyjaśnia teoria dysonansu poznawczego (FESTINGER, 1957). Redukcji dysonansu służy na przykład przypisywanie przez sprawcę cech własnych ofierze na zasadzie projekcji (GRZEGOŁOWSKA-KLARKOWSKA, 2001) lub uruchomienie innych psychologicznych mechanizmów pozwalających mu funkcjonować bez poczucia winy (teoria moralnego odcinania się Bandury; por. rozdział 1.1.3).

Drugi rodzaj zachowań to działania przywracające sprawiedliwość psychologiczną. Są one związane z tym, że sprawca, który nie bierze na siebie ciężaru winy, żeby lepiej się poczuć, tworzy samousprawiedliwienia. GRUSZECKA (2012) przytacza dwa podziały samousprawiedliwień: pierwszy — na wymówki i usprawiedliwienia (por. SZMAJKE, 1999), oraz drugi (por. KOSEWSKI, 1985) — na neutralizację swych czynów, polegające na zmianie interpretacji własnych celów (sprawca zaprzecza swojej winie albo ją pomniejsza), oraz na reinterpretacji następstw swego nieetycznego zachowania (sprawca nadaje mu znaczenie pozytywne). GRUSZECKA (2012) podkreśla, że tego rodzaju wytłumaczenia służą głównie redukcji odpowiedzialności. Zdaniem autorki, wymówki polegają na zrzucaniu odpowiedzialności na innych ludzi lub wskazaniu jako przyczyny swego nieetycznego zachowania niedoinformowania oraz niekontrolowanych sił

biologicznych. Usprawiedliwienia z kolei to zaprzeczanie szkodliwości własnego czynu, pomniejszanie cierpienia ofiary lub przekonywanie, że wina leży po jej stronie i że zasłużyła na swój los, a także odwoływanie się do lojalności, obowiązku oraz powszechności takiego zachowania, porównywanie się do innych.

Stosowanie przez sprawcę takich usprawiedliwień potwierdzają wyniki wcześniejszych badań autorki niniejszej rozprawy (por. CHUDZICKA, MAKSELON-KOWALSKA, 2004; CHUDZICKA-CZUPAŁA, MAKSELON-KOWALSKA, 2005). Wynika z nich, że osoby, które przyznały, że zdarza się im zachowywać niemoralnie wobec innych, same przyznawały się często do bycia ofiarami prześladowania, na przykład agresji ze strony współpracowników. Wyniki pokazują, że jednostki, które częściej przyznają się do bycia krzywdzicielami, same czują się ofiarami przemocy. Zjawisko to można tłumaczyć mechanizmem sprzężenia zwrotnego, polegającym na tym, że ludzie uczą się krzywdzić, obserwując nieetyczne zachowania innych lub ich doświadczając. Możliwa jest taka właśnie zależność przyczynowo-skutkowa. Bardziej prawdopodobne jest jednak, że sprawca, tłumacząc swoje postępowanie, wzbudza w sobie poczucie bycia ofiarą. Działa tu zapewne opisany przez GRUSZECKĄ (2012) mechanizm budowania usprawiedliwień dla swoich czynów („jeśli inni mnie krzywdzą/krzywdzili, to i ja mogę/mogłem krzywdzić”), co jest korzystne z punktu widzenia zdrowia psychicznego sprawcy i sprzyja zachowaniu przez niego pozytywnej samooceny, ułatwia też mentalną ucieczkę przed poczuciem winy czy wstydu.

Badania SKARŻYŃSKIEJ (1986) pokazują związek skłonności sprawcy do zmniejszania własnej odpowiedzialności z poziomem jego samooceny. Osoby o wyższej samoocenie w sytuacji, kiedy zdarzy im się skrzywdzić kogoś, doświadczają większego dysonansu, rozbieżności między swym zachowaniem a portretem własnym, niż osoby o niższej samoocenie. Aby tę niespójność zredukować, dokonują częściej atrybucji usprawiedliwiających siebie, pomniejszając swój udział w niemoralnym zachowaniu i swoje sprawstwo.

Różnice w postrzeganiu wyrządzonej przez siebie krzywdy oraz odmienność sposobów radzenia sobie sprawcy w takiej sytuacji w zależności od rodzaju więzi z ofiarą odnotowuje w swoim badaniu GRUSZECKA (2012). Wyniki badań autorki pokazują, że przeprosiny są znacznie częściej stosowane przez osoby sobie bliższe, połączone intymnymi relacjami (przez partnerów lub rodziców i dzieci) niż przez kolegów i przełożonych, których łączą bardziej formalne, służbowe powiązania. Inaczej rzecz się ma z usprawiedliwieniami, które częściej formułuje się w relacjach formalnych i hierarchicznych, właśnie wobec zwierzchnika i współpracowników. Odnosi się to do subiektywnej oceny nasilenia własnego poczucia winy. Partnerzy przypisują sobie znacznie większy udział w winie niż

osobie pokrzywdzonej — współpartnerowi, rodzice dzielą winę niemal równomiernie między siebie i pokrzywdzone dziecko, natomiast przełożeni przypisują sobie niemal dwukrotnie mniej winy niż pokrzywdzonemu przez siebie podwładnemu. Badaczka zauważa, że znaczącą rolę odgrywa tu także płeć. Różnice między kobietami a mężczyznami polegają na tym, że w relacjach partnerskich i bliskich bardziej winni czują się mężczyźni, którzy mają większą skłonność do przeproszania swych partnerek, a w relacjach z podwładnymi — częściej winne czują się kobiety.

Badania GRUSZECKIEJ (2012) dotyczyły także spostrzegania przez badanych źródeł wyrządzonych przez siebie krzywd. Wyniki pokazują, że sprawca generalnie rzadko przypisuje sobie intencję skrzywdzenia ofiary i zemsty. Do chęci skrzywdzenia przyznało się jedynie 6,8% badanych, do odwetu — 5,8%. Niemal 90% uczestników badania zaprzeczyło własnej intencji krzywdzenia, co nie znaczy, że nie poczuwali się do odpowiedzialności. Kobiety oceniały podobnie swoją odpowiedzialność bez względu na charakter relacji z ofiarą, a mężczyźni przypisywali sobie dużo wyższy poziom odpowiedzialności w relacjach partnerskich niż w relacjach z podwładnymi. Wymieniając przyczyny krzywdzenia innych, zwierzchnicy podawali najczęściej poczucie obowiązku (46,7%), cele instrumentalne (13,3%), a najrzadziej przypadek (3,3%).

ZALESKI (1998) wskazuje na niektóre cechy osobowości i jej zaburzenia, takie jak psychotyzm i neurotyzm, jako czynniki odgrywające znaczącą rolę w kontroli zachowań antyspołecznych. Psychotyzm jest negatywnie związany z winą i wstydem, ekstrawersja — tylko ze wstydem, neurotyków zaś można łatwiej zawstydzić i zażenować, chociaż mechanizm wzbudzenia w nich winy jest u nich podobny jak u osób zrównoważonych emocjonalnie. Autor opisując uwarunkowania przeżywania winy i wstydu, podkreśla, że sposób doświadczania tych emocji jest także uwarunkowany kulturowo, przykładowo Azjaci są bardziej wrażliwi na wstyd, Europejczycy i Amerykanie — na winę.

Pamiętać trzeba również, że sprawca krzywdy naraża się na ryzyko odwetu, które może być konsekwencją jego zachowania. Zemsta, zdaniem ZALESKIEGO (1998), może przybierać różne formy i polegać między innymi na całkowitym zerwaniu relacji, unikaniu osoby, byciu chłodnym w kontaktach, złośliwości, poniżaniu, wytykaniu błędów, intrygach, pisanii skarg i donosów, odmówieniu pomocy czy wyrządzeniu krzywdy materialnej.

4.1.4. Reakcje emocjonalne osób patrzących na sytuację pokrzywdzenia z różnych perspektyw oraz specyfika stosowanych przez nie kategorii oceny zachowania się

Sposób spostrzegania sytuacji przez jej uczestników i rozumienie zarówno interakcji społecznej, emocji, jak i pewnych ustaleń, które mają w niej miejsce, są szczególnie ważne.

Lawrence i Leather

Istnieje wiele czynników wpływających na odmienność doświadczeń ofiary, świadka i sprawcy krzywdy. Warunkują one naturę problemów przeżywanych przez osobę oraz sposób, w jaki człowiek spostrzega i ocenia nieetyczne zachowanie własne i innych ludzi. Badacze wskazują na zabarwiony subiektywizmem, indywidualny charakter reakcji psychologicznych, fizycznych i behawioralnych, będących następstwem stresu doświadczanego przez ofiary mobbingu (EDWARDS, O'CONNELL, 2007). Osoba znajdująca się w sytuacji pokrzywdzenia przeżywa różne negatywne emocje (LAZARUS, 1999), będące najczęściej kosztownym następstwem stresu, który wynika z określonej percepcji sytuacji. Do negatywnych stanów emocjonalnych, odczuwanych wskutek stresu w związku z doświadczaniem mobbingu oraz koncentracji na tym, co w sytuacji problematycznej, zalicza się między innymi: lęk, ataki paniki, depresyjność, poczucie zagrożenia, płaczliwość (NORMANDALE, DAVIES, 2002). Efektem znalezienia się w sytuacji pogwałcenia norm moralnych mogą być także pozytywne stany emocjonalne, takie jak duma, poczucie zadowolenia z siebie, radość, które wynikają z dostrzegania przez podmiot możliwości poradzenia sobie z trudnościami i umiejętności ich wykorzystania. Całe spektrum doświadczanych emocji wpływa na dobrostan jednostki (GALLO, GHAEN, BRACKEN, 2004).

Człowiek, występując w różnych rolach — sprawcy, ofiary lub świadka — doświadczać może każdorazowo innych emocji, a jego położenie ma w każdej z ról swoją specyfikę. Sprawcy, w konsekwencji przyznania się do nieetycznego czynu, będą czuć się winni lub będą się wstydzić swego postępowania (BYRNE, 2003), mogą też nie przyznać się do niego nawet przed samym sobą i utwierdzać się w swej złości czy pogardzie wobec ofiary. Zdaniem GRUSZECKIEJ (2012), dane pochodzące z wielu źródeł prezentują krzywdziciela częściej jako osobę, która raczej deprecjonuje, rani ofiarę ponownie lub przekształca swój obraz rzeczywistości tak, by nie czuć winy, niż jako człowieka, który chętniej wyrazi skruchę, uzna swoje przewinienie i zadośćuczyni krzywdzie. Osoby prześladowane, zauważywszy, że zostały skrzywdzone, mogą czuć złość, wściekłość (RIGGS et al.

1992) czy rozżalenie, że sytuacja nie przybrała innego obrotu, mogą też mieć pretensje do sprawcy lub współpracowników, że nie stanęli w ich obronie. Świadkowie natomiast mogą być zaskoczeni tym, co obserwują (JANOFF-BULMAN, 1992), odczuwać zakłopotanie, zażenowanie, oburzenie, niepewność, a nawet rozbawienie wywołane zachowaniem sprawcy czy reakcjami ofiary. Z szacunku dla statusu sprawcy, z lojalności albo poczucia obowiązku ofiara i świadek mogą też biernie godzić się z zaistniałą sytuacją. To samo dotyczy osób związanych ze sprawcami zachowań nieetycznych, na przykład ich krewnych. Jest wielce prawdopodobne, że mogą one przeżywać wstyd w związku z zachowaniem sprawcy (POLLOCK, 1999). Z kolei osoby związane z ofiarą odczuwać mogą empatyczne współczucie (PEARLMAN, 1995) lub złość, gniew na sprawcę.

Specyfika reakcji emocjonalnych i behawioralnych sprawcy, ofiary i świadka jest również regulowana przez kulturę. W kulturach, w których dominuje etyka niezależności, a podstawowymi wartościami są jednostka i cele indywidualistyczne, reakcje ludzi w sytuacji pokrzywdzenia wynikają ze zdecydowanej obrony ofiary, mają na celu ochronę wolności i niezależności osoby, uznawanej za autonomicznego członka organizacji. W takich kulturach moralność odnosi się głównie do kwestii krzywdy i praw człowieka (TURIEL, 1983). Emocje moralne (złość, poczucie winy) stanowią w tym wypadku reakcję na utratę takich wartości etycznych jak sprawiedliwość, wolność, unikanie krzywdzenia. W innych kręgach kulturowych, w których dominują etyka społeczności i wartości kolektywistyczne, a priorytet stanowi zbiorowość: rodzina, klan lub korporacja, na jednostkę patrzy się przez pryzmat organizacji, na pracownika — przez pryzmat jego powinności wobec firmy jako całości. W takich kulturach wartościami moralnymi są lojalność, honor, braterstwo, szacunek, obowiązkowość, skromność oraz samokontrola. Od ludzi wymaga się silnego przywiązania do organizacji, poświęcenia się dla jej dobra, ochrony dobrego imienia firmy, a indywidualne potrzeby i wybory zostają zepchnięte na dalszy plan (SHWEDER, HAIDT, 2005).

Warto nadmienić, że perspektywa jest także istotna z innych względów — wpływa mianowicie na stosowane kategorie oceny zachowania. WOJCISZKE (1999) podkreśla, że kiedy oceniamy drugą osobę, czynimy to na podstawie innych kryteriów, niż wówczas, gdy formułujemy sądy na temat samych siebie. Zdaniem WOJCISZKEGO i BARYŁY (2006), ludzie spostrzegają siebie w sposób pozwalający na maksymalizację szans realizacji ważnych dla nich celów. Z perspektywy sprawcy (wykonawcy działania), który koncentruje się na modyfikowaniu własnych poczynań, dla którego ważna jest realizacja zadań i pokonanie trudności, ogląd siebie przebiega inaczej niż w perspektywie biorcy (osoby, której dotyczy działanie), w której istotna jest próba identyfikacji celów działania innych ludzi, które nie są znane.

Według tych badaczy ludzie skłonni są do stosowania kategorii sprawnościowych, kiedy oceniają samych siebie. WOJCISZKE i BARYŁA (2006, s. 11) twierdzą, że „skutkuje to bardziej konkretnymi i proceduralnymi interpretacjami własnych działań i sytuacji”, osoba rzadziej skupia się na cechach działającego, a jeżeli to czyni, dotyczy to cech sprawczych (np. sprawność, zaradność, cechy odnoszące się do tego, na ile działający potrafi realizować cele własne), a nie cech osobowości. Dodatkowo sprawca wnioskuje o celach działania (własnego oraz osoby, z którą się identyfikuje) na podstawie intencji, których szlachetność najczęściej zakłada. Biorca wyciąga wnioski o celach działania, bazując na ich zaobserwowanych skutkach, i koncentruje się na cechach działającego, w szczególności na tych o treści wspólnotowej (takich np. jak uczciwość, moralność, prawdomówność, cechy denotujące, w jakim stopniu oceniani ludzie uwzględniają interesy innych osób). Z kolei kiedy ocenia innych, częściej stosuje kategorie moralne.

Jedne i drugie cechy mają też dla nas inną wagę. Przekonują o tym wyniki badań WOJCISZKEGO (1999), w których negatywne i pozytywne cechy, moralne lub sprawnościowe, oceniane były z uwagi na korzystność dla ich posiadacza oraz dla otaczających go innych ludzi. Negatywne cechy moralne (np. nieuczciwość, fałsz, egoizm) oceniane były jako właściwości bardziej niekorzystne dla innych niż dla ich posiadacza, z kolei negatywne cechy sprawnościowe (jak brak inteligencji, niezdecydowanie, niezorganizowanie) uznano za bardziej niekorzystne dla ich posiadacza niż dla innych. Pozytywne cechy moralne (np. uczciwość, przyjacielskość, życzliwość) badani ocenili jako korzystniejsze dla innych niż dla samego ich posiadacza, w przeciwieństwie do pozytywnych cech sprawnościowych (bystrość, energiczność, uzdolnienie), które uznano za korzystniejsze dla ich posiadacza niż dla otaczających go osób.

Dodatkowo wykazano (por. WOJCISZKE, 1999), że skłonność do przedkładania kategorii moralnych nad sprawnościowe w ocenie innych ludzi jest silniejsza u kobiet niż u mężczyzn, a skłonność do przedkładania kategorii sprawnościowych w spostrzeganiu siebie samego jest silniejsza u mężczyzn niż u kobiet. Nadużywanie kategorii moralnych w ocenie innych ludzi, jak dowodzą badania przeprowadzone przez WOJCISZKEGO (1999, s. 48), ma swoje konsekwencje — na przykład przyczynia się do negatywnej oceny osób ze świata społeczno-politycznego, gdyż „przeciętny Polak skłonny jest upatrywać przyczyny zdarzeń negatywnych w przywarach aktorów sceny publicznej, cnoty tychże osób są odrzucane jako ewentualne przyczyny zdarzeń pozytywnych”. Warto byłoby sprawdzić, czy podobnie jest w organizacji. Skłonność taka może bowiem skutkować również negatywną oceną zarządzających firmą i odzwierciedlać się w cynizmie pracowników.

4.2. Badania własne nad wybranymi wymiarami moralnej intensywności kwestii etycznej

Moralna intensywność a oceny etyczne i intencje behawioralne świadka, ofiary i sprawcy krzywdy w organizacji

4.2.1. Wprowadzenie

Modelami badawczymi, które stanowiły podstawę badań nad podejmowaniem decyzji etycznych, są model RESTA (1986) i model JONESA (1991). Autorzy badań, które uwzględniają komponenty modelu podejmowania decyzji etycznych Resta (por. rozdział 3.1), rzadko koncentrują się na więcej niż jednym jego elemencie jako zmiennej zależnej, skupiając się na przykład wyłącznie na rozpoznaniu problemu etycznego i innych ocenach etycznych (BUTTERFIELD, TREVIÑO, WEAVER, 2000; MORRIS, McDONALD, 1995) lub na intencjach behawioralnych (FLANNERY, MAY, 2000). W badaniu opisywanym w tym rozdziale uwzględniono trzy pierwsze komponenty modelu odnoszące się do kolejnych faz procesu podejmowania decyzji: oceny etyczne (ocena związana z dostrzeżeniem, rozpoznaniem kwestii etycznej, wskazująca zauważenie krzywdy ofiary przez badanego; ocena etyczna związana z poczuciem naruszenia własnego systemu wartości badanego, odnosząca się do tego czy i w jakim stopniu badany uważa zachowanie sprawcy za zachowanie nieetyczne, naruszające jego wewnętrzne normy moralne), a także intencje do zachowania się w określony sposób.

Teoria JONESA (1991) oraz jego model uwarunkowania decyzji etycznych cechami samej kwestii moralnej (intensywności moralnej) uwzględniają znaczenie dokonywanych przez jednostkę ocen właściwości problemu etycznego, który musi rozwiązać. Właściwości te Jones nazywa moralną intensywnością kwestii etycznej (por. rozdział 3.5). Zdaniem badacza, moralna intensywność ma decydujące znaczenie dla sposobu podejmowania decyzji etycznych przez człowieka w organizacji, w miejscu pracy.

Do tej pory przeprowadzono stosunkowo wiele badań testujących wpływ moralnej intensywności na kolejne etapy podejmowania decyzji etycznych (opisane w modelu Resta): na rozpoznanie kwestii etycznej, na inne oceny etyczne oraz na intencje do określonego zachowania się (por.: BARNETT, 2001; DAVIS, JOHNSON, OHMER, 1998; DECKER, 1994; FREY, 2000; JONES, HUBER, 1992; MAY, PAULI, 2002; MENCL, MAY, 2009; MORRIS, McDONALD, 1995; O'FALLON, BUTTERFIELD, 2005; SINGER, 1996; 1998; SINGER, MITCHELL, TURNER, 1998; SINGER, SINGER, 1997; TSALIKIS, SEATON,

SHEPHERD, 2001). Analizowano w nich znaczenie albo wszystkich sześciu, albo tylko jednego lub kilku wybranych wymiarów moralnej intensywności. Doniesienia na temat ich roli są różne.

Pierwsze empiryczne badanie cech moralnej intensywności i ich wpływu na decyzje etyczne przeprowadzili JONES i HUBER (1992). Posługując się jednym scenariuszem, dokonali pomiaru pięciu wymiarów moralnej intensywności. Oceny etyczne były w tym badaniu testowane za pomocą czterech stwierdzeń. Jedynym ich istotnym predyktorem okazało się społeczne przyzwolenie. W kolejnym badaniu (DECKER, 1994) posłużono się jedną historią, w oparciu o którą manipulowano wymiarem o nazwie „koncentracja skutków”. Stwierdzono także istotną rolę tego wymiaru. Pomiar ocen etycznych przeprowadzono 7-itemowym narzędziem.

MORRIS i McDONALD (1995) jako pierwsi zastosowali dwa różne sposoby pomiaru moralnej intensywności. Posłużyli się:

- pomiarem polegającym na dokonywaniu oceny spostrzeganej przez badanego wartości danego wymiaru, z użyciem skal typu Likerta,
- pomiarem polegającym na manipulowaniu wartościami poszczególnych wymiarów w treści zastosowanych do badania moralnej intensywności kwestii etycznej scenariuszy, historii, z którymi badany miał się zapoznać.

W badaniu tym użyto trzech scenariuszy, trzech historii, za pomocą których testowano rolę wszystkich sześciu wymiarów moralnej intensywności, manipulując nimi odpowiednio. Oceny etyczne mierzono za pomocą jednego tylko stwierdzenia. MORRIS i McDONALD (1995) wykazały istnienie różnic w ocenach badanych w zależności od aspektów moralnej intensywności. Przeprowadzona analiza regresji wykazała istotną rolę wszystkich wymiarów moralnej intensywności w wyjaśnianiu ocen etycznych, a znaczące efekty jednowymiarowe nie dotyczyły jedynie koncentracji negatywnych skutków.

Jak wynika z przeglądu badań, nie wszystkie składowe moralnej intensywności były badane jednakowo często, a poszczególne wymiary okazały się istotne w różnym stopniu. Przegląd wyników badań nad moralną intensywnością dowodzi, że największe znaczenie mają społeczne przyzwolenie (BARNETT, 2001; DAVIS, JOHNSON, OHMER, 1998; JONES, HUBER, 1992; MORRIS, McDONALD, 1995; SINGER, MITCHELL, TURNER, 1998) oraz dotkliwość konsekwencji dla ofiary (BARNETT, 2001; SINGER, 1996; SINGER, MITCHELL, TURNER, 1998; TSALIKIS, SEATON i SHEPHERD, 2001). Pozostałe wymiary rzadziej okazywały się istotnymi predyktorami ocen etycznych.

Wymiarem, którego rola nie jest do końca poznana, a uzyskane wyniki jego dotyczące budzą kontrowersje, jest bliskość ofiary i sprawcy. Podczas gdy niektórzy badacze nie uznają jej za istotny czynnik, inni dowodzą jej znaczącej roli jako predyktora ocen etycznych (BARNETT, 2001; MORRIS, McDONALD, 1995) lub etycznej troski o innych (DAVIS, JOHNSON, OHMER, 1998).

W badaniu, którego wyniki zaprezentowano w dalszej części rozdziału, skoncentrowano się na wspomnianych trzech wymiarach moralnej intensywności: bliskości ofiary i sprawcy, społecznym przyzwoleniu na dane zachowanie oraz ocenie wielkości skutków zachowania dla ofiary (dotkliwości konsekwencji).

Bliskość ofiary i sprawcy to wymiar, co do roli którego doniesienia z badań nie są jednoznaczne (por.: MAY, PAULI, 2002; O'FALLON, BUTTERFIELD, 2005; MENCL, MAY, 2009). Przez bliskość rozumie się najczęściej podobieństwo jednostki do ofiary lub beneficjenta/sprawcy w aspekcie kulturowym, społecznym, psychologicznym lub fizycznym. Może się ona wytworzyć między ofiarą i sprawcą w wyniku podobieństwa doświadczeń. Wymiar ten rozumie się także jako znajomość sytuacji ofiary i sprawcy, gdzie bezpośrednia bliskość oznacza własne doświadczenie sytuacji podobnej do tej, w jakiej znajdują się ofiara lub sprawca, wcześniejsze bycie w położeniu któregoś z tych osób, a pośrednia bliskość to wiedza badanego o doświadczeniu takiej samej lub podobnej sytuacji, w jakiej znalazła się ofiara lub sprawca, przez osoby mu bliskie. Podobnego rozróżnienia dokonuje ADAMIEC (1988), który uważa, że problemy człowieka można podzielić na: bezpośrednie — takie, które dotyczą jego samego, oraz pośrednie — polegające na tym, że osoba „wczuwa się w trudności innych [...] i przeżywa je jako własne [...]”. Okazuje się, że znaczna część ludzkich problemów to właśnie takie problemy pośrednie” (ADAMIEC, 1988, s. 197).

Jak wspomniano w rozdziale 4.1.2, WOJCISZKE i BARYŁA (2006) proponują wyróżnienie dwu perspektyw działań natury społecznej: perspektywę sprawcy, wykonawcy działań oraz biorcy, osoby, na którą działanie jest skierowane. Na zasadzie symbiotycznej relacji ludzie utożsamiają się ze sprawcą albo z biorcą, który w przypadku sytuacji pokrzywdzenia jest tożsamy z ofiarą. Tworzenie się takiej symbiotycznej relacji zachodzi między innymi na zasadzie asymilacji innych do ja. Zdaniem autorów teorii, w rezultacie skutkuje to zanikiem różnic w podejściu do tych osób i do samego siebie, zarówno w kategoriach poznawczych, jak i różnic w perspektywie aktor — obserwator w atrybucjach. W teorii JONESA (1991; zob. rozdział 3.5) wymiarem moralnej intensywności kwestii etycznej, który odzwierciedla i po części odnosi się do symbiotycznej relacji osoby z innymi ludźmi, jest właśnie wymiar bliskości. Znajomość sytuacji osoby zaangażowanej w problem lub spostrzegane podobieństwo własne do niej może mieć kluczowe znaczenie. Założono, że poczucie bliskości z ofiarą i/lub sprawcą przemocy może bazować na wcześniejszym doświadczeniu podobnej sytuacji. Osoby, które same znalazły się wcześniej w takim położeniu jak ofiara lub sprawca (bezpośrednia bliskość ofiary lub sprawcy), mogą ferować zupełnie inne wyroki niż osoby, dla których oceniana sytuacja jest nowa i nieznana. Tak jest również w przypadku, kiedy ktoś z bliskich oceniającego był wcze-

śniej w takim położeniu jak ofiara lub sprawca (pośrednia bliskość ofiary lub sprawcy).

Badacze generalnie zgadzają się, że takie wymiary moralnej intensywności jak społeczne przyzwolenie czy dotkliwość konsekwencji odgrywają dla ofiary znaczącą i jednoznaczną rolę jako predyktory sposobu postępowania jednostki podczas kolejnych etapów podejmowania decyzji etycznych (MENCL, MAY, 2009). Wymiary te były jednak w badaniach testowane w różny sposób. Społeczne przyzwolenie uwzględniało najczęściej opinię badanego na temat tego, co sądzi niezdefiniowana „większość ludzi” (McMAHON, HARVEY, 2006). Specyfika prezentowanych badań polega na tym, że dokonano w nich rozróżnienia opinii, a zadaniem badanego było oszacowanie stopnia społecznego przyzwolenia na zachowanie sprawcy zarówno w społeczeństwie (bliżej nieokreślonej „większości ludzi”), jak i wśród współpracowników badanego, którzy stanowią dla niego bliską i całkiem konkretną grupę odniesienia. Założono, że społeczne przyzwolenie ze strony współpracowników będzie odgrywać większą rolę niż społeczne przyzwolenie, czyli wyobrażenie na temat opinii ogółu, który, używając pojęcia wprowadzonego do socjologii przez HYMANA (1942, za: TUROWSKI, 1993), jest dla badanego dalszą grupą odniesienia.

Twórcy teorii grup odniesienia uważają, że ludzie „porównują się, odnoszą się do innych, aby móc się samookreślić czy też określić, zidentyfikować swe postępowanie” (TUROWSKI, 1993, s. 118). Grupy odniesienia porównawczego, według MERTONA (1982), który rozwinął tę teorię, to grupy, których członkowie lub ich cechy stanowią układ wielkości, w którym dana jednostka postrzega siebie oraz innych i które pozwalają jej określić własne cechy oraz ustalić sposób postępowania. Kształtują one postawę jednostki i wpływają na jej samoocenę. Grupy odniesienia normatywnego to grupy, z których osoba „czerpie dla siebie wartości, normy czy wzory zachowań” (TUROWSKI, 1993, s. 119). Współpracownicy to ludzie, z którymi jednostce łatwiej jest się utożsamić i którzy w większym stopniu stanowić mogą zarówno grupę odniesienia porównawczego, jak i normatywnego, w przeciwieństwie do enigmatycznej „większości ludzi” czy „ogółu społeczeństwa”. Opinia współpracowników może być istotniejsza i znacząco wpływać na zachowanie etyczne jednostki. Wychodząc z tego założenia, w prezentowanym w tym rozdziale badaniu postanowiono zweryfikować rolę obu rodzajów społecznego przyzwolenia.

Dotkliwość skutków krzywdy dla ofiary określano najczęściej, bazując na opinii badanego na temat tego, czy ofiarę spotkała dotkliwa krzywda, czy na skutek czyjegoś działania dotknęły ją jakieś poważne konsekwencje (McMAHON, HARVEY, 2006). Manipulowano też taką informacją. W literaturze dotyczącej podejmowania decyzji etycznych w pracy wielokrotnie podkreślano rolę emocji w tym procesie (DAVIS, ANDERSEN, CURTIS, 2001;

HARDY, 2006; MENCL, MAY, 2009). CONNELLY, HELTON-FAUTH i MUMFORD (2004) wykazali znaczący wpływ emocji na podejmowanie decyzji etycznych. Pobudzenie emocjonalne ofiary, wywołane sytuacją pokrzywdzenia, nawet wyobrażone, może powodować silniejszą reakcję badanej osoby. Dlatego dotkliwość skutków w prezentowanym badaniu zdecydowano się ukazać za pomocą emocjonalnego wskaźnika, jakim jest poziom zdenerwowania przeżywanego przez ofiarę. Skoncentrowano się tu na ocenie emocjonalnych skutków poniesionych przez osobę pokrzywdzoną. Zadanie badanego polegało na ocenie, czy zachowanie sprawcy wywołało zdenerwowanie ofiary, a jeśli tak, to jak silne ono było.

Ze względu na specyfikę celów badawczych, takich jak porównanie roli bliskości pośredniej i bezpośredniej, znaczenia społecznego przyzwolenia ze strony innych ludzi, społeczeństwa i współpracowników oraz emocjonalnych konsekwencji poniesionych przez ofiarę, do kontroli zmiennych zbudowano własne narzędzie badawcze, które bazuje na ocenie składowych moralnej intensywności przez badanego w oparciu o stworzony przez autorkę scenariusz, historię. Dla uniknięcia niejednoznaczności posłużono się jednym scenariuszem.

4.2.2. Cel badań i hipotezy

Celem badań prezentowanych w tym rozdziale było poznanie znaczenia wybranych wymiarów moralnej intensywności kwestii etycznej: bliskości ofiary, bliskości sprawcy, społecznego przyzwolenia i oceny wielkości skutków (dotkliwości emocjonalnych konsekwencji dla ofiary), w procesie dokonywania ocen etycznych i formułowania intencji behawioralnych w sytuacji pokrzywdzenia w organizacji.

Osoby, które same (lub ich bliscy) znalazły się kiedyś w podobnej sytuacji jak ofiara lub sprawca mogą inaczej oceniać tę sytuację i inaczej chcieć się w niej zachować. Podobnie różne mogą być oceny i intencje behawioralne osób inaczej szacujących społeczne przyzwolenie na zachowanie, do którego mają się ustosunkować, które mają inny pogląd w kwestii akceptacji tego zachowania przez ludzi (społeczeństwo lub współpracowników). Podejście do danej kwestii moralnej może się też różnić u badanych w inny sposób oceniających wielkość skutków (w tym dotkliwość konsekwencji emocjonalnych dla ofiary). Wymiary moralnej intensywności kwestii etycznej badano z trzech perspektyw — prosząc badanego, aby dokonał ich oceny, wyobraziwszy sobie, że jest świadkiem, ofiarą i sprawcą krzywdy.

Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- H1.1. Bliskość sprawcy (bezpośrednia — własne wcześniejsze doświadczenie podobnej krzywdy, i pośrednia — doświadczenie podobnej krzywdy przez osoby bliskie) jest predyktorem różnic w następujących ocenach etycznych i intencjach behawioralnych wyrażanych przez osoby patrzące na sytuację pokrzywdzenia z perspektywy świadka:
- a) uznaniu krzywdy ofiary,
 - b) naruszeniu własnego systemu wartości,
 - c) skłonności do bierności,
 - d) chęci udzielenia wsparcia ofierze,
 - e) gotowości zostania sojusznikiem ofiary,
 - f) skłonności do usprawiedliwiania sprawcy.
- H1.2. Bliskość sprawcy (bezpośrednia — własne wcześniejsze doświadczenie podobnej krzywdy, i pośrednia — doświadczenie podobnej krzywdy przez osoby bliskie) jest predyktorem różnic w następujących ocenach etycznych i intencjach behawioralnych wyrażanych przez osoby patrzące na sytuację pokrzywdzenia z perspektywy ofiary:
- a) uznaniu krzywdy ofiary,
 - b) naruszeniu własnego systemu wartości,
 - c) skłonności do uległości,
 - d) gotowości do perswazji,
 - e) gotowości do walki ze sprawcą,
 - f) skłonności do usprawiedliwiania sprawcy.
- H1.3. Bliskość sprawcy (bezpośrednia — własne wcześniejsze doświadczenie podobnej krzywdy, i pośrednia — doświadczenie podobnej krzywdy przez osoby bliskie) jest predyktorem różnic w następujących ocenach etycznych i intencjach behawioralnych wyrażanych przez osoby patrzące na sytuację pokrzywdzenia z perspektywy sprawcy:
- a) uznaniu krzywdy ofiary,
 - b) naruszeniu własnego systemu wartości,
 - c) skłonności do poczucia winy,
 - d) chęci przeproszenia ofiary,
 - e) chęci wynagrodzenia krzywdy,
 - f) skłonności do usprawiedliwiania sprawcy.
- H2.1. Bliskość ofiary (bezpośrednia — własne wcześniejsze doświadczenie podobnej krzywdy, i pośrednia — doświadczenie podobnej krzywdy przez osoby bliskie) jest predyktorem różnic w następujących ocenach etycznych i intencjach behawioralnych wyrażanych przez osoby patrzące na sytuację pokrzywdzenia z perspektywy świadka:
- a) uznaniu krzywdy ofiary,
 - b) naruszeniu własnego systemu wartości,
 - c) skłonności do bierności,

- d) chęci udzielenia wsparcia ofierze,
 - e) gotowości zostania sojusznikiem ofiary,
 - f) skłonności do usprawiedliwiania sprawcy.
- H2.2. Bliskość ofiary (bezpośrednia — własne wcześniejsze doświadczenie podobnej krzywdy, i pośrednia — doświadczenie podobnej krzywdy przez osoby bliskie) jest predyktorem różnic w następujących ocenach etycznych i intencjach behawioralnych wyrażanych przez osoby patrzące na sytuację pokrzywdzenia z perspektywy ofiary:
- a) uznaniu krzywdy ofiary,
 - b) naruszeniu własnego systemu wartości,
 - c) skłonności do uległości,
 - d) gotowości do perswazji,
 - e) skłonności do walki ze sprawcą,
 - f) skłonności do usprawiedliwiania sprawcy.
- H2.3. Bliskość ofiary (bezpośrednia — własne wcześniejsze doświadczenie podobnej krzywdy, i pośrednia — doświadczenie podobnej krzywdy przez osoby bliskie) jest predyktorem różnic w następujących ocenach etycznych i intencjach behawioralnych wyrażanych przez osoby patrzące na sytuację pokrzywdzenia z perspektywy sprawcy:
- a) uznaniu krzywdy ofiary,
 - b) naruszeniu własnego systemu wartości,
 - c) skłonności do poczucia winy,
 - d) chęci przeproszenia ofiary,
 - e) chęci wynagrodzenia krzywdy,
 - f) skłonności do usprawiedliwiania sprawcy.
- H3.1. Społeczne przyzwolenie (ze strony współpracowników i społeczeństwa) jest predyktorem następujących ocen etycznych i intencji behawioralnych osób patrzących na sytuację pokrzywdzenia z perspektywy świadka:
- a) uznania krzywdy ofiary,
 - b) naruszenia własnego systemu wartości,
 - c) skłonności do bierności,
 - d) chęci udzielenia wsparcia ofierze,
 - e) gotowości zostania sojusznikiem ofiary,
 - f) skłonności do usprawiedliwiania sprawcy.
- H3.2. Społeczne przyzwolenie (ze strony współpracowników i społeczeństwa) jest predyktorem następujących ocen etycznych i intencji behawioralnych osób patrzących na sytuację pokrzywdzenia z perspektywy ofiary:
- a) uznania krzywdy ofiary,
 - b) naruszenia własnego systemu wartości,
 - c) skłonności do uległości,
 - d) gotowości do perswazji,

- e) skłonności do walki ze sprawcą,
 - f) skłonności do usprawiedliwiania sprawcy.
- H3.3. Społeczne przyzwolenie (ze strony współpracowników i społeczeństwa) jest predyktorem następujących ocen etycznych i intencji behawioralnych osób patrzących na sytuację pokrzywdzenia z perspektywy sprawcy:
- a) uznania krzywdy ofiary,
 - b) naruszenia własnego systemu wartości,
 - c) skłonności do poczucia winy,
 - d) chęci przeproszenia ofiary,
 - e) chęci wynagrodzenia krzywdy,
 - f) skłonności do usprawiedliwiania sprawcy.
- H4.1. Wielkość skutków (dotkliwość emocjonalnych konsekwencji dla ofiary) jest predyktorem następujących ocen etycznych i intencji behawioralnych osób patrzących na sytuację pokrzywdzenia z perspektywy świadka:
- a) uznania krzywdy ofiary,
 - b) naruszenia własnego systemu wartości,
 - c) skłonności do bierności,
 - d) chęci udzielenia wsparcia ofierze,
 - e) gotowości zostania sojusznikiem ofiary,
 - f) skłonności do usprawiedliwiania sprawcy.
- H4.2. Wielkość skutków (dotkliwość emocjonalnych konsekwencji dla ofiary) jest predyktorem następujących ocen etycznych i intencji behawioralnych osób patrzących na sytuację pokrzywdzenia z perspektywy ofiary:
- a) uznania krzywdy ofiary,
 - b) naruszenia własnego systemu wartości,
 - c) skłonności do uległości,
 - d) gotowości do perswazji,
 - e) skłonności do walki ze sprawcą,
 - f) skłonności do usprawiedliwiania sprawcy.
- H4.3. Wielkość skutków (dotkliwość emocjonalnych konsekwencji dla ofiary) jest predyktorem następujących ocen etycznych i intencji behawioralnych osób patrzących na sytuację pokrzywdzenia z perspektywy sprawcy:
- a) uznania krzywdy ofiary,
 - b) naruszenia własnego systemu wartości,
 - c) skłonności do poczucia winy,
 - d) chęci przeproszenia ofiary,
 - e) chęci wynagrodzenia krzywdy,
 - f) skłonności do usprawiedliwiania sprawcy.

4.2.3. Metoda badawcza

Ocena sposobu podejmowania decyzji etycznych (sądy moralne i intencje behawioralne) została zbadana za pomocą *Kwestionariusza Sądów Moralnych i Decyzji Etycznych* (KSMiDE) (załącznik 1). Jest to metoda skonstruowana przez autorkę (CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2012a; 2012b), służąca do badania ocen etycznych i intencji do określonego zachowania się w sytuacji krzywdy w relacjach interpersonalnych w organizacji (do badania sądów i decyzji etycznych), a także wybranych wymiarów intensywności moralnej problemu etycznego. Kategorie ocen etycznych i intencji wyróżnione zostały w oparciu o model uwarunkowań podejmowania decyzji etycznych JONESA (1991; por. rozdział 3.5). Były one szacowane na 5-stopniowej skali typu Likerta, gdzie 1 znaczyło: „wcale się nie zgadzam”, a 5 — „zgadzam się całkowicie”.

Metoda zawiera opis sytuacji — historię, w której przełożony w sposób niesprawiedliwy traktuje swego podwładnego i posługując się przemocą opartą na władzy, odbiera pracownikowi powierzone mu wcześniej i dobrze przez niego wykonane zadanie. Historia ta zawiera dylemat natury moralnej. Badany ma zapoznać się z nią, a następnie określić bliskość ofiary i sprawcy (rozumianą jako znajomość sytuacji ofiary i sprawcy: bezpośrednią — własne doświadczenie sytuacji podobnej do tej opisanej w historii, i pośrednią — wiedza o doświadczeniu tego rodzaju przez osoby bliskie badanemu), oszacować stopień społecznego przyzwolenia na zachowanie sprawcy (społecznego przyzwolenia ze strony społeczeństwa — ogółu ludzi i współpracowników badanego) oraz ocenić wielkość skutków (dotkliwość konsekwencji emocjonalnych zachowania sprawcy dla ofiary).

Następnie osoba badana jest proszona o spojrzenie na sytuację opisaną w historii z perspektywy świadka pokrzywdzenia, ofiary oraz sprawcy. Jej zadaniem jest dokonanie ocen etycznych: oszacowanie, czy, a jeśli tak, to w jakim stopniu, zgadza się ona, że sytuacja zawiera problem natury etycznej (czy podwładna została skrzywdzona przez szefową), oraz rozstrzygnięcie, czy według respondentów takie zachowanie sprawcy naruszałoby ich własny system wartości. Osoba badana ma również określić własne intencje do zachowania się w tej sytuacji (intencje behawioralne) po wyobrażeniu sobie, że faktycznie jest jej uczestnikiem. Każdy badany miał dokonać ocen, patrząc na sytuację z wszystkich trzech perspektyw, manipulowano jedynie ich kolejnością.

Pierwszy etap konstruowania metody polegał na zbudowaniu listy stwierdzeń związanych ściśle z sytuacją przedstawioną w użytej historii. Podzielono je na 3 grupy odpowiadające rozpoznaniu w sytuacji problemu natury etycznej — uznaniu krzywdy ofiary (4 stwierdzenia), narusze-

niu systemu wartości badanego (4 stwierdzenia) i intencji badanego do określonego zachowania się (30 stwierdzeń, po 10 dla każdej perspektywy). Następnie poproszono 15 sędziów kompetentnych — psychologów i filozofów — o dokonanie oceny tych stwierdzeń pod względem stopnia ich treściowego przyporządkowania do trzech wyróżnionych kategorii. Zgodność sędziów zdecydowała o włączeniu danego stwierdzenia do kwestionariusza — te, które otrzymały więcej niż 80% maksymalnej liczby punktów zostały włączone do ostatecznej wersji metody. Chociaż specjaliści w zakresie psychometrii wskazują problemy związane z tą techniką (BRZEZIŃSKI, 2004), wiążące się z faktem, iż osoby badane dwukrotnie mają do czynienia z tym samym testem, rzetelność narzędzia zbadano za pomocą metody powtarzanego pomiaru (estymacja stabilności bezwzględnej), uznając ją za optymalną w tym przypadku. Metoda powtarzanego pomiaru polega na dwukrotnym badaniu tych samych osób tym samym testem. Pomiar powtórzono po upływie trzech miesięcy od daty pierwszego badania i uzyskano zbliżone wyniki. Korelacje dla poszczególnych stwierdzeń były dość wysokie i wahały się od 0,83 do 0,94.

Za pomocą opisanej metody zbadano wybrane wymiary moralnej intensywności ocenianej kwestii etycznej: bliskość ofiary i bliskość sprawcy (bezpośrednia — własne doświadczenie, pośrednia — poprzez swoich bliskich), społeczne przyzwolenie (ze strony społeczeństwa i współpracowników) oraz wielkość skutków (dotkliwość emocjonalnych konsekwencji dla ofiary). Zebrano także dane na temat innych ocen etycznych (dotyczących tego czy w historii miała miejsce krzywda i czy został naruszony system wartości badanego) oraz intencji behawioralnych.

Analiza statystyczna

Do weryfikacji hipotez 1 i 2 zastosowano wieloczynnikową analizę wariancji MANOVA (wielowymiarową i jednowymiarową) oraz jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA, natomiast do weryfikacji hipotez 3 i 4 wykorzystano analizę regresji. Wszystkie obliczenia statystyczne wykonano, korzystając z pakietu statystycznego STATISTICA (StatSoft, 2012).

4.2.4. Próba badawcza, czas i miejsce badań

Badaniem objęto 600 osób zatrudnionych w organizacjach różnego rodzaju i różnej wielkości. Uzyskano 556 poprawnie wypełnionych ankiet,

które włączono do dalszej analizy, taka też jest liczebność próby badawczej. Badani to ludzie w wieku od 20 do 64 lat (średnia wieku wynosi 31,5 roku), z czego 66,7% stanowią kobiety, a 33,3% — mężczyźni. Udział osób z wykształceniem wyższym wynosi 53,3%, ze średnim — 40,1%, pozostałe osoby (6,6%) mają wykształcenie zawodowe. Osoby na stanowisku kierowniczym stanowią 15,6% ogółu badanych.

Najwięcej badanych (44,3%) pracuje w przedsiębiorstwach prywatnych (spółkach), następnie w jednostkach sektora finansów publicznych (30,5%), w przedsiębiorstwach państwowych (10,9%), w przedsiębiorstwach spółdzielczych (3,6%), a pozostali (10,7%) pracują w prywatnych firmach jednoosobowych lub rodzinnych.

26,8% badanych osób pracuje w dużych organizacjach zatrudniających ponad 250 pracowników, 27,7% — w firmach zatrudniających od 50 do 249 ludzi, 26,8% — w organizacjach z liczbą zatrudnionych od 10 do 49 ludzi i 18,7% — w małych firmach z maksymalnie 9 pracownikami. Badania przeprowadzono w Polsce, na Śląsku, w 2012 roku.

4.2.5. Wyniki badań

Wyniki przeprowadzonych badań dowodzą istnienia znaczących różnic w ocenach etycznych oraz intencjach do zachowania się, formułowanych przez badanych patrzących na sytuację z różnych perspektyw: świadka, ofiary i sprawcy, w zależności od bliskości sprawcy i ofiary, społecznego przyzwolenia oraz wielkości skutków (oceny konsekwencji emocjonalnych, jakie poniosła ofiara).

Statystyki opisowe i korelacje między badanymi zmiennymi zamieszczono w tabeli 1.

Bliskość sprawcy a oceny etyczne oraz intencje do zachowania się (weryfikacja hipotezy 1)

Wyniki analizy wariancji (wielowymiarowej i jednowymiarowej) dowodzą różnic w ocenach i intencjach behawioralnych formułowanych przez badanych z perspektywy świadka, ofiary i sprawcy pokrzywdzenia (tabele 2—4) w zależności od bliskości sprawcy.

Rezultaty wielowymiarowej analizy wariancji, przedstawione w tabeli 2, wskazują, że bezpośrednia bliskość sprawcy (bycie wcześniej samemu w sytuacji sprawcy) waży na różnicach w ocenach etycznych i intencjach

Statystyki opisowe i korelacje

Zmienna	Śred- nia N=556	Odchy- lenie stan- dard- owe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 BOB	1,88	0,32	—									
2 BOP	1,74	0,44	0,28	—								
3 BSB	1,96	0,19	0,38	0,13	—							
4 BSP	1,86	0,35	0,28	0,34	0,26	—						
5 OPSO	34,14	22,05	-0,04	-0,09	-0,02	-0,03	—					
6 OPSW	24,01	25,84	-0,11	-0,9	-0,09	-0,08	0,61	—				
7 ODKO	4,67	0,74	0,01	0,02	0,04	0,09	-0,03	-0,05	—			
8 SW1	4,48	0,85	0,04	0,13	0,08	0,18	-0,11	-0,15	0,36	—		
9 SW2	4,35	0,91	0,05	0,05	0,05	0,15	-0,9	-0,23	0,39	0,58	—	
10 SW3	2,42	1,24	0,05	0,04	0,04	0,00	0,07	0,11	-0,08	-0,08	-0,17	—
11 SW4	4,38	0,83	0,01	0,02	0,06	0,08	-0,04	-0,16	0,23	0,33	0,34	-0,24
12 SW5	3,31	1,25	-0,04	-0,08	0,01	0,01	-0,10	-0,12	0,19	0,26	0,31	-0,23
13 SW6	2,48	1,01	-0,05	0,05	-0,13	-0,08	0,09	0,19	-0,19	-0,32	-0,39	0,15
14 O1	4,53	0,77	0,12	0,04	0,18	0,13	-0,06	-0,14	0,39	0,52	0,50	-0,08
15 O2	4,44	0,89	0,04	0,02	0,11	0,08	-0,05	-0,20	0,29	0,43	0,55	-0,11
16 O3	2,30	1,12	-0,06	0,02	-0,08	-0,06	-0,04	0,04	-0,12	-0,12	-0,20	0,11
17 O4	3,63	1,28	-0,00	0,05	-0,04	0,03	-0,07	-0,05	0,06	0,13	0,10	-0,15
18 O5	2,25	1,20	-0,07	-0,03	-0,00	-0,06	-0,04	-0,03	0,05	0,08	0,06	-0,01
19 O6	2,61	1,08	-0,05	-0,02	-0,12	-0,12	0,04	0,15	-0,14	-0,25	-0,24	0,12
20 S1	4,08	1,08	-0,02	0,00	0,07	0,05	-0,08	-0,15	0,23	0,34	0,38	-0,09
21 S2	3,97	1,19	0,00	0,01	0,11	0,12	-0,01	-0,13	0,21	0,36	0,43	-0,08
22 S3	3,86	1,21	0,03	0,07	0,06	0,11	-0,08	-0,16	0,26	0,35	0,42	-0,09
23 S4	3,85	1,22	0,03	0,04	0,02	0,08	-0,05	-0,17	0,19	0,26	0,34	-0,08
24 S5	3,97	1,13	0,04	0,01	0,02	0,04	-0,07	-0,15	0,19	0,29	0,35	-0,10
25 S6	3,18	1,17	-0,02	-0,05	-0,12	-0,15	0,04	0,13	-0,02	-0,19	-0,17	-0,04

BOB — bliskość ofiary bezpośrednia; BOP — bliskość ofiary pośrednia; BSB — bliskość sprawcy bezpośredniego przyzwolenia (współpracownicy); ODKO — ocena dotkliwości konsekwencji dla ofiary; SW1 — intencje świadka: skłonność do bierności; SW4 — intencje świadka: chęć udzielenia wsparcia ofierze; usprawiedliwiania sprawcy; O1 — oceny etyczne: uznanie krzywdy ofiary; O2 — oceny etyczne: naruszenie do perswazji; O5 — intencje ofiary: skłonność do walki ze sprawcą; O6 — intencje ofiary: skłonność do własnego systemu wartości; S3 — intencje sprawcy: skłonność do poczucia winy; S4 — intencje sprawcy: skłonność do usprawiedliwiania sprawcy

TABELA 1

zmiennych badawczych

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
—													
0,30	—												
-0,26	-0,26	—											
0,25	0,24	-0,34	—										
0,23	0,23	-0,34	0,58	—									
-0,07	-0,14	0,20	-0,23	-0,28	—								
0,12	0,23	-0,04	0,09	0,13	-0,04	—							
-0,03	0,34	-0,08	0,16	0,14	-0,07	0,21	—						
-0,08	-0,13	0,45	-0,33	-0,29	0,26	-0,05	-0,11	—					
0,38	0,31	-0,33	0,36	0,36	-0,19	0,20	0,09	-0,23	—				
0,34	0,26	-0,24	0,36	0,44	-0,19	0,14	0,11	-0,18	0,64	—			
0,35	0,29	-0,29	0,39	0,40	-0,22	0,21	0,08	-0,21	0,63	0,66	—		
0,34	0,29	-0,18	0,32	0,32	-0,18	0,20	0,06	-0,12	0,58	0,54	0,70	—	
0,30	0,29	-0,24	0,34	0,34	-0,19	0,23	0,11	-0,09	0,60	0,56	0,66	0,75	—
-0,14	-0,17	-0,29	-0,13	-0,21	0,17	-0,06	-0,02	0,25	-0,31	-0,34	-0,32	-0,31	-0,29

nia; BSP — bliskość sprawcy pośrednia; OPSO — ocena społecznego przyzwolenia (ogół); OPSW — ocena oceny etyczne: uznanie krzywdy ofiary; SW2 — oceny etyczne: naruszenie własnego systemu wartości; SW5 — intencje świadka: gotowość zostania sojusznikiem ofiary; SW6 — intencje świadka: skłonność do własnego systemu wartości; O3 — intencje ofiary: skłonność do uległości; O4 — intencje ofiary: gotowość prawiedliwiania sprawcy; S1 — oceny etyczne: uznanie krzywdy ofiary; S2 — oceny etyczne: naruszenie chęć przeproszenia ofiary; S5 — intencje sprawcy: chęć wynagrodzenia krzywdy; S6 — intencje sprawcy:

behawioralnych świadka (ujętych globalnie). Istotny jest także łączny wpływ bliskości bezpośredniej i pośredniej sprawcy. Pośrednia bliskość sprawcy nie tłumaczy samodzielnie różnic w ocenach i intencjach. Zmienia ta ma najwyraźniej mniejsze znaczenie.

TABELA 2

**Bliskość sprawcy a oceny etyczne i intencje behawioralne
z perspektywy świadka (N = 556)**
(wielowymiarowa i jednowymiarowa wieloczynnikowa analiza wariancji)

	MANOVA test wielowymiarowy				
	czynnik jakościowy	test	wartość	F	
Oceny etyczne i intencje behawioralne (perspektywa świadka)	BSB	Lambda Wilksa	0,98	2,17*	
	BSP		0,99	1,21	
	BSB × BSP		0,97	3,11**	
	ANOVA test jednowymiarowy				
	czynnik jakościowy	df	SS	MS	F
Oceny etyczne — uznanie krzywdy ofiary	BSB	1	1,26	1,26	1,81
	BSP	1	0,03	0,03	0,04
	BSB × BSP	1	5,16	5,16	7,40**
Oceny etyczne — naruszenie własnego systemu wartości	BSB	1	0,59	0,59	0,74
	BSP	1	1,73	1,73	1,47
	BSB × BSP	1	9,78	9,78	12,13*
Intencje świadka — gotowość zostania sojusznikiem ofiary	BSB	1	0,39	0,39	0,25
	BSP	1	5,62	5,62	3,59
	BSB × BSP	1	8,36	8,36	5,35*
Intencje świadka — skłonność do usprawiedliwiania sprawcy	BSB	1	8,96	8,96	8,93**
	BSP	1	2,67	2,67	2,66
	BSB × BSP	1	6,45	6,45	6,63**

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

BSB — bliskość sprawcy bezpośrednia; BSP — bliskość sprawcy pośrednia

W tabeli zawarto jedynie efekty jednowymiarowe istotne statystycznie.

Testy jednowymiarowe wskazują, w jakich ocenach i intencjach obserwowane różnice można tłumaczyć bliskością sprawcy. Wyniki pokazują, że łącznie bezpośrednia i pośrednia bliskość sprawcy różnicuje oceny sytuacji w kategoriach etycznych. Badani, patrzący na sytuację z perspektywy świadka zdarzenia, którzy sami lub których bliscy doświadczyli wcześniej sytuacji podobnej do sytuacji sprawcy, o wiele rzadziej przyznają, że krzywda ofiary miała miejsce, rzadziej też mają poczucie naruszenia własnego systemu wartości w związku z tą sytuacją. Łącznie oba rodzaje bliskości sprawcy różnicują też intencje do zostania sojusznikiem ofiary — do zeznawania w sądzie przeciwko sprawcy i do usprawiedliwiania

sprawcy. Bezpośrednia bliskość sprawcy tłumaczy także różnice w intencjach badanych, a ściślej ich gotowość do tłumaczenia zachowania sprawcy i do postrzegania takiego zachowania jako koniecznego. Osoby, które kiedyś znalazły się w położeniu podobnym do położenia sprawcy, były znacząco rzadziej gotowe do zostania sojusznikiem ofiary i jednocześnie bardziej chętne do usprawiedliwiania sprawcy niż osoby, które nie doświadczyły takiej sytuacji. Wyniki pozwalają na przyjęcie hipotez 1.1.a, 1.1.b, 1.1.e oraz 1.1.f, nakazują zaś odrzucenie hipotez 1.1.c i 1.1.d, gdyż bliskość sprawcy nie tłumaczy różnic w intencjach świadka do pozostawania biernym ani do udzielania wsparcia ofierze.

Wyniki analizy wariancji wielowymiarowej wskazują też na różnice w ocenach i intencjach behawioralnych formułowanych przez badanych z perspektywy ofiary pokrzywdzenia w zależności od bliskości sprawcy (tabela 3). Wyniki te wskazują, że w perspektywie ofiary bezpośrednia bliskość

TABELA 3

**Bliskość sprawcy a oceny etyczne i intencje behawioralne
z perspektywy ofiary (N=556)**
(wielowymiarowa i jednowymiarowa wieloczynnikowa analiza wariancji)

	MANOVA test wielowymiarowy				
	czynnik jakościowy	test	wartość	F	
Oceny etyczne i intencje behawioralne (perspektywa ofiary)	BSB	Lambda Wilksa	0,96	3,40*	
	BSP		0,98	1,53	
	BSB × BSP		0,99	0,99	
	ANOVA test jednowymiarowy				
	czynnik jakościowy	df	SS	MS	F
Oceny etyczne — uznanie krzywdy ofiary	BSB	1	8,64	8,64	15,14**
	BSP	1	0,01	0,01	0,02
	BSB × BSP	1	1,26	1,26	2,20
Oceny etyczne — naruszenie własnego systemu wartości	BSB	1	3,99	3,99	5,04*
	BSP	1	0,11	0,11	0,14
	BSB × BSP	1	1,15	1,15	1,45
Intencje ofiary — skłonność do walki ze sprawcą	BSB	1	0,57	0,57	0,40
	BSP	1	8,66	8,66	6,06*
	BSB × BSP	1	5,38	5,38	3,77*
Intencje ofiary — skłonność do usprawiedliwiania sprawcy	BSB	1	6,33	6,33	5,54*
	BSP	1	0,68	0,68	0,60
	BSB × BSP	1	0,22	0,22	0,20

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

BSB — bliskość sprawcy bezpośrednia; BSP — bliskość sprawcy pośrednia

W tabeli zawarto jedynie efekty jednowymiarowe istotne statystycznie.

sprawcy (bycie wcześniej samemu w sytuacji sprawcy) determinuje różnice w ocenach etycznych i intencjach behawioralnych ofiary, ujętych globalnie.

Testy jednowymiarowe pokazują, które różnice w ocenach i intencjach mogą być tłumaczone bliskością sprawcy. Wyniki przekonują, że bezpośrednia bliskość sprawcy tłumaczy różnice w ocenach sytuacji w kategoriach etycznych. Wcześniejsze bycie badanego w sytuacji sprawcy jest predyktorem różnic w przyznaniu, że krzywda ofiary miała miejsce, oraz predyktorem poczucia naruszenia systemu wartości badanego, patrzącego na sytuację z perspektywy ofiary zdarzenia.

Jeżeli badany znajdował się kiedyś w położeniu podobnym do położenia sprawcy, jest on znacząco mniej skłonny zgodzić się, że ofiara została skrzywdzona, a jego system wartości został naruszony. Jednocześnie w znacząco wyższym stopniu skłonny jest usprawiedliwiać sprawcę, podporządkować się mu, pomimo że proszony był o utożsamienie się z ofiarą historii.

Pośrednia bliskość sprawcy oraz łączny efekt obydwu czynników: bezpośredniej i pośredniej bliskości sprawcy, tłumaczą różnice w jednej intencji badanych (do walki ze sprawcą). Jeśli ktoś z bliskich badanego był kiedyś w sytuacji podobnej do sytuacji sprawcy krzywdy, przejawia on znacząco mniejszą skłonność do oskarżania sprawcy w sądzie. Na podstawie analizy statystycznej uzyskanych wyników można przyjąć hipotezy 1.2.a, 1.2.b, 1.2.e oraz 1.2.f. Należy natomiast odrzucić hipotezy 1.2.c i 1.2.d, gdyż bliskość sprawcy nie jest znaczącym predyktorem różnic w skłonnościach osób spoglądających na sytuację z perspektywy ofiary do uległości wobec sprawcy ani do gotowości do perswazji.

Wyniki analizy wariancji, zawarte w tabeli 4, przekonują, że bliskość sprawcy, podobne do jego doświadczenie z przeszłości, ma istotne znaczenie i wyznacza oceny i intencje osoby patrzącej na sytuację także z perspektywy sprawcy.

Rezultaty wielowymiarowej analizy wariancji wskazują, że pośrednia bliskość sprawcy (uznanie, że ktoś bliski był wcześniej w sytuacji sprawcy) oraz łącznie obydwa rodzaje bliskości sprawcy są predyktorami różnic w ocenach etycznych i intencjach behawioralnych osoby patrzącej na sytuację z perspektywy sprawcy (ujętych globalnie).

Testy jednowymiarowe dla perspektywy sprawcy (tabela 4) świadczą, że łączny efekt bliskości bezpośredniej i pośredniej sprawcy tłumaczy różnice w ocenach sytuacji jako etycznej — zależy od niego uznanie krzywdy ofiary oraz poczucie naruszenia systemu wartości sprawcy. Badani, którzy przyznali, że oni sami lub ich bliscy byli wcześniej w sytuacji zbliżonej do sytuacji sprawcy, są mniej skłonni do uznania krzywdy ofiary oraz zgodzenia się, że został naruszony ich własny system wartości. Bezpośrednia bliskość sprawcy wyjaśnia w tej perspektywie skłonność badanego do usprawiedliwiania sprawcy — bycie wcześniej w podobnej sytuacji

TABELA 4

**Bliskość sprawcy a oceny etyczne i intencje behawioralne
z perspektywy sprawcy (N=556)**
(wielowymiarowa i jednowymiarowa wieloczynnikowa analiza wariancji)

	MANOVA test wielowymiarowy				
	czynnik jakościowy	test		wartość	F
Oceny etyczne i intencje behawioralne (perspektywa sprawcy)	BSB	Lambda Wilksa		0,98	1,90
	BSP			0,97	2,36*
	BSB × BSP			0,97	2,43*
	ANOVA test jednowymiarowy				
	czynnik jakościowy	df	SS	MS	F
Oceny etyczne — uznanie krzywdy ofiary	BSB	1	3,75	3,75	3,26
	BSP	1	2,04	2,04	1,77
	BSB × BSP	1	5,089	5,089	4,42*
Oceny etyczne — naruszenie własnego systemu wartości	BSB	1	7,97	7,97	5,74*
	BSP	1	0,71	0,51	0,47
	BSB × BSP	1	7,09	7,09	5,10*
Intencje sprawcy — skłonność do usprawiedliwiania sprawcy	BSB	1	5,50	5,50	4,15*
	BSP	1	2,02	2,02	1,52
	BSB × BSP	1	0,13	3,13	0,10

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

BSB — bliskość sprawcy bezpośrednia; BSP — bliskość sprawcy pośrednia

W tabeli zawarto jedynie efekty jednowymiarowe istotne statystycznie.

wiąże się z usprawiedliwianiem postępowania sprawcy krzywdy ukazanego w historii. Wyniki nakazują przyjąć hipotezy 1.3.a, 1.3.b oraz 1.3.f, a odrzucić hipotezy 1.3.c, 1.3.d i 1.3.e, mówiące o roli bliskości sprawcy w różnicowaniu intencji do pocucia winy wobec ofiary, przeproszenia jej i wynagrodzenia krzywdy.

Wyniki zaprezentowane w tabelach 2—4 pozwalają na stwierdzenie istotnej roli bezpośredniej i pośredniej bliskości sprawcy oraz łącznego wpływu obu tych czynników. Znaczący efekt tych zmiennych jest widoczny we wszystkich trzech perspektywach.

Bliskość ofiary a oceny etyczne oraz intencje do zachowania się (weryfikacja hipotezy 2)

Wyniki wielowymiarowej i jednowymiarowej analizy wariancji, ukazane w tabelach 5 i 6, wskazują, że bliskość ofiary, doświadczenie przez badanego lub kogoś z jego bliskich krzywdy podobnej do tej opisaney

w historii użytej w kwestionariuszu, ma istotne znaczenie i może tłumaczyć różnice zarówno w ocenach etycznych sytuacji, jak i w intencjach behawioralnych. Takie rezultaty uzyskano, analizując dane w perspektywie świadka i ofiary. Wyniki analizy wariancji w perspektywie sprawcy nie były istotne statystycznie.

Wyniki analizy wariancji wielowymiarowej (tabela 5) wskazują, że różnice w ocenach i intencjach behawioralnych, formułowanych przez badanych w perspektywie świadka pokrzywdzenia (ujętych globalnie) można tłumaczyć pośrednią bliskością ofiary. Uznanie, że ktoś z bliskich osoby badanej był kiedyś w podobnej sytuacji jak skrzywdzona bohaterka historii, ma istotne znaczenie. Testy jednowymiarowe pozwalają sądzić, że pośrednia bliskość ofiary oraz łączny efekt bliskości bezpośredniej i pośredniej wyjaśniają różnice w intencji świadka do zostania sojusznikiem ofiary, do zeznawania w sądzie przeciwko sprawcy krzywdy. Jeśli ktoś z bliskich badanego był w podobnej sytuacji jak ofiara, badany, w perspektywie świadka, przejawia większą gotowość do zostania sojusznikiem ofiary. Pozwala to na przyjęcie hipotezy 2.1.e i odrzucenie hipotez 2.1.a, 2.1.b, 2.1.c, 2.1.d oraz 2.1.f. Bliskość ofiary nie jest predyktorem różnic w ocenach etycznych: w uznaniu krzywdy ofiary, w poczuciu naruszenia własnego systemu wartości, oraz w następujących intencjach: w skłonności do bierności, w chęci do udzielenia wsparcia ofierze oraz w skłonności do usprawiedliwiania sprawcy.

Rezultaty wielowymiarowej analizy wariancji przedstawione w tabeli 6 wskazują, że bezpośrednia bliskość ofiary (przyznanie, że samemu było się

TABELA 5

**Bliskość ofiary a oceny etyczne i intencje behawioralne
z perspektywy świadka (N=556)**
(wielowymiarowa i jednowymiarowa wieloczynnikowa analiza wariancji)

	MANOVA test wielowymiarowy				
	czynnik jakościowy	test	wartość	F	
Oceny etyczne i intencje behawioralne (perspektywa świadka)	BOB	Lambda Wilksa	0,99	0,77	
	BOP		0,96	3,69**	
	BOB×BOP		0,98	1,67	
	ANOVA test jednowymiarowy				
	czynnik jakościowy	df	SS	MS	F
Intencje świadka — gotowość zostania sojusznikiem ofiary	BOB	1	0,17	0,17	0,11
	BOP	1	18,05	18,05	11,73**
	BOB×BOP	1	14,91	14,91	9,70**

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

BOB — bliskość ofiary bezpośrednia; BOP — bliskość ofiary pośrednia

W tabeli zawarto jedynie efekty jednowymiarowe istotne statystycznie.

TABELA 6

**Bliskość ofiary a oceny etyczne i intencje behawioralne
z perspektywy ofiary (N=556)**
(wielowymiarowa i jednowymiarowa wieloczynnikowa analiza wariancji)

	MANOVA test wielowymiarowy				
	czynnik jakościowy	test		wartość	F
Oceny etyczne i intencje behawioralne (perspektywa ofiary)	BOB	Lambda Wilksa		0,98	2,28*
	BOP			1,00	0,09
	BOB × BOP			0,99	1,18
	ANOVA test jednowymiarowy				
	czynnik jakościowy	df	SS	MS	F
Oceny etyczne — uznanie krzywdy ofiary	BOB	1	4,51	4,51	7,67**
	BOP	1	0,02	0,02	0,04
	BOB × BOP	1	0,02	0,02	0,03

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

BOB — bliskość ofiary bezpośrednia; BOP – bliskość ofiary pośrednia

W tabeli zawarto jedynie efekty jednowymiarowe istotne statystycznie.

kiedyś w podobnym położeniu jak ofiara) jest predyktorem różnic w dokonywanych ocenach etycznych i intencjach behawioralnych (efekt łączny). Testy jednowymiarowe dla danych uzyskanych w perspektywie ofiary wykazały znaczenie bezpośredniej bliskości ofiary dla różnic w jednej z formułowanych ocen — uznaniu, że ofiara została skrzywdzona. Oznacza to, że osoby skrzywdzone w podobny sposób w przeszłości, patrząc na sytuację z perspektywy ofiary, znacząco częściej są skłonne uznać jej krzywdę w opisaney w historii sytuacji. Na tej podstawie należy przyjąć hipotezę 2.2.a, a odrzucić hipotezy 2.2.b, 2.2.c, 2.2.d, 2.2.e oraz 2.2.f, gdyż bliskość ofiary nie jest w analizowanej perspektywie predyktorem różnic w poczuciu naruszenia systemu wartości ani w żadnej z intencji: w skłonności do uległości, w gotowości do perswazji, w skłonnościach do walki ze sprawcą czy do jego usprawiedliwiania.

Bliskość ofiary nie jest predyktorem różnic w żadnej z ocen etycznych i intencji behawioralnych osób patrzących na sytuację pokrzywdzenia z perspektywy sprawcy, dotyczy to też testowanego łącznego efektu bliskości bezpośredniej i pośredniej (sprawdzanego za pomocą zarówno wielowymiarowej, jak i jednowymiarowej analizy wariancji). Należy więc odrzucić hipotezy 2.3.a—2.3.f.

Wyniki potwierdzają hipotezę 2 w części dotyczącej ocen etycznych i wybranych intencji wyłącznie w dwu perspektywach: świadka i ofiary. Uzyskane rezultaty pozwalają wnioskować, że bezpośrednia bliskość ofiary (własne doświadczenie) istotna jest szczególnie w perspektywie ofiary,

a pośrednia (doświadczenie osób bliskich) jest ważniejsza w perspektywie świadka. Zmienna ta jest znaczącym predyktorem różnic w ocenach etycznych i intencjach behawioralnych osób w sytuacji pokrzywdzenia.

Ocena społecznego przyzwolenia oraz ocena wielkości skutków krzywdy dla ofiary (emocjonalnych konsekwencji) jako predyktory ocen etycznych i intencji behawioralnych (weryfikacja hipotezy 3 i 4)

W celu weryfikacji hipotez 3 i 4, sprawdzenia, czy pozostałe dwa wymiary moralnej intensywności: ocena społecznego przyzwolenia (ze strony współpracowników i ogółu społeczeństwa) oraz ocena wielkości skutków (dotkliwości emocjonalnych konsekwencji dla ofiary), są predyktorami ocen etycznych i intencji behawioralnych osób badanych, wykonano serię analiz regresji, oddzielnie dla każdej ze zmiennych zależnych — dwóch ocen etycznych i czterech intencji, w każdej z perspektyw (świadka, ofiary i sprawcy). Wyniki tych analiz zaprezentowano w tabelach 7—9.

Tabela 7 zawiera wyniki analizy regresji dla perspektywy świadka. Duży udział w wyjaśnianiu zmienności pięciu spośród sześciu zmiennych zależnych ma ocena dotkliwości emocjonalnych konsekwencji dla ofiary. Jest ona istotnym pozytywnym predyktorem uznania krzywdy ofiary, poczucia naruszenia własnego systemu wartości osoby patrzącej na sytuację z perspektywy świadka oraz jej intencji — chęci udzielenia wsparcia ofierze, gotowości zostania jej sojusznikiem, oraz negatywnym predyktorem skłonności do usprawiedliwiania sprawcy. Oznacza to, że im większe wydają się badanemu przyjmującemu perspektywę świadka emocjonalne konsekwencje poniesione przez ofiarę, tym bardziej jest on skłonny dostrzec etyczne aspekty ocenianej sytuacji, tym chętniej również pomógłby on ofierze i wsparłby ją, tym mniej zaś jest on skłonny usprawiedliwiać sprawcę.

Uzyskane wyniki pozwalają na przyjęcie hipotez 4.1.a, 4.1.b, 4.1.d, 4.1.e, 4.1.f oraz nakazują odrzucić hipotezę 4.1.c, gdyż ocena dotkliwości konsekwencji dla ofiary nie jest związana z wyrażeniem intencji do pozostania biernym przez świadka. Drugim istotnym predyktorem ocen i intencji osoby przyjmującej perspektywę świadka krzywdy jest ocena społecznego przyzwolenia. Okazuje się, że ważne jest jedynie zdanie współpracowników, najbliższej grupy odniesienia, a nie ludzi w ogóle. Jeśli koleżanki i koledzy z pracy akceptują, w opinii badanego, zachowanie krzywdzące i uznają je za naturalne, jest on mniej skłonny do uznania krzywdy ofiary, do udzielenia jej wsparcia, bardziej skłonny natomiast do usprawiedliwiania sprawcy. Na tej podstawie można przyjąć hipotezy 3.1.a, 3.1.d oraz 3.1.f, a odrzucić hipotezy 3.1.b, 3.1.c i 3.1.e, ponieważ

TABELA 7

**Społeczne przyzwolenie i dotkliwość konsekwencji dla ofiary a oceny etyczne
i intencje behawioralne (perspektywa świadka) — analiza regresji**

Zmienna zależna	Zmienne niezależne włączone do modelu	Beta	t	Statystyki modelu
Oceny etyczne — uznanie krzywdy ofiary	ocena dotkliwości kon- sekwencji dla ofiary	0,35	9,00**	skorygowane $R^2 = 0,15$ $F = 32,27^{**}$
	ocena społecznego przy- zwolenia (współpra- cownicy)	-0,12	-2,41**	
Oceny etyczne — narusze- nie własnego systemu war- tości	ocena dotkliwości kon- sekwencji dla ofiary	0,16	3,79**	skorygowane $R^2 = 0,03$ $F = 6,65^{**}$
Intencje świadka — chęć udzielenia wsparcia ofierze	ocena dotkliwości kon- sekwencji dla ofiary	0,23	5,53**	skorygowane $R^2 = 0,07$ $F = 815,85^{**}$
	ocena społecznego przy- zwolenia (współpra- cownicy)	-0,19	-3,71**	
Intencje świadka — goto- wość zostania sojusznikiem ofiary	ocena dotkliwości kon- sekwencji dla ofiary	0,19	4,57**	skorygowane $R^2 = 0,05$ $F = 10,22^{**}$
Intencje świadka — skłon- ność do usprawiedliwiania sprawcy	ocena dotkliwości kon- sekwencji dla ofiary	-0,18	-4,32**	skorygowane $R^2 = 0,07$ $F = 14,16^{**}$
	ocena społecznego przy- zwolenia (współpra- cownicy)	0,21	4,16**	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Metoda analizy — regresja wieloraka krokowa

W tabeli zawarto jedynie zależności istotne statystycznie.

ocena społecznego przyzwolenia nie jest istotnym predyktorem poczucia naruszenia systemu wartości świadka, jego intencji do bierności oraz gotowości do zostania sojusznikiem ofiary.

W tabeli 8 zamieszczone są wyniki analizy regresji dla ocen etycznych i intencji behawioralnych w perspektywie ofiary. Istotnymi zmiennymi niezależnymi włączonymi do modelu i wyjaśniającymi oceny etyczne (uznanie krzywdy ofiary, rozpoznanie aspektów etycznych w sytuacji i naruszenie własnego systemu wartości) oraz dwie intencje behawioralne (skłonność do uległości i skłonność do usprawiedliwiania sprawcy) są ocena dotkliwości konsekwencji dla ofiary oraz ocena społecznego przyzwolenia przez współpracowników. Ocena społecznego przyzwolenia przez innych ludzi (ogół społeczeństwa) jest znaczącym predyktorem poczucia naruszenia własnego systemu wartości badanego oraz jego skłonności

TABELA 8

**Spółeczne przyzwolenie i dotkliwość konsekwencji dla ofiary a oceny etyczne
i intencje behawioralne (perspektywa ofiary) — analiza regresji**

Zmienna zależna	Zmienne niezależne włączone do modelu	Beta	t	Statystyki modelu
Oceny etyczne — uznanie krzywdy ofiary	ocena dotkliwości kon- sekwencji dla ofiary	0,39	9,95**	skorygowane $R^2 = 0,17$ $F = 37,51^{**}$
	ocena społecznego przy- zwolenia (współpra- cownicy)	-0,14	-2,83**	
Oceny etyczne — naruszenie własnego systemu wartości	ocena dotkliwości kon- sekwencji dla ofiary	0,28	7,12**	skorygowane $R^2 = 0,12$ $F = 26;57^{**}$
	ocena społecznego przy- zwolenia (współpra- cownicy)	-0,25	-4,91**	
	ocena społecznego przyzwolenia (ogół)	0,11	2,12*	
Intencje ofiary — skłonność do uległości	ocena dotkliwości kon- sekwencji dla ofiary	-0,12	-2,81**	skorygowane $R^2 = 0,02$ $F = 4,42^{**}$
	ocena społecznego przy- zwolenia (współpra- cownicy)	-0,11	2,01**	
	ocena społecznego przy- zwolenia (ogół)	-0,10	-1,98*	
Intencje ofiary — skłon- ność do usprawiedliwiania sprawcy	ocena dotkliwości kon- sekwencji dla ofiary	-0,13	-3,21**	skorygowane $R^2 = 0,04$ $F = 8,41^{**}$
	ocena społecznego przy- zwolenia (współpra- cownicy)	0,19	3,62**	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Metoda analizy — regresja wieloraka krokowa

W tabeli zawarto jedynie zależności istotne statystycznie.

do uległości wobec sprawcy. Ocena społecznego przyzwolenia ze strony współpracowników wiąże się z ocenami etycznymi i intencjami behawioralnymi w inny sposób niż ocena społecznego przyzwolenia ze strony większości ludzi (ogółu społeczeństwa). Im wyższe poczucie akceptacji danego zachowania przez współpracowników, tym mniejsze poczucie naruszenia własnego systemu wartości osoby i większa jej skłonność do uległości wobec sprawcy; im wyższe poczucie akceptacji danego zachowania ze strony ogółu społeczeństwa, tym bardziej osoba czuje, że naruszono jej system wartości, i tym mniej jest uległa wobec sprawcy. Akceptacja zachowania krzywdzącego przez współpracowników jest negatywnie sko-

relowana z uznaniem krzywdy ofiary, a pozytywnie ze skłonnością do usprawiedliwiania sprawcy — jeśli koledzy z pracy nie widzą nic złego w zachowaniu krzywdzącym, badany także nie dostrzega krzywdy, przyzwala na nią, nawet jeśli proszony jest spojrzeć na sytuację z perspektywy ofiary. Można zatem przyjąć hipotezy 3.2.a, 3.2.b, 3.2.c oraz 3.2.f, a odrzucić hipotezy 3.2.d i 3.2.e.

Znacząca okazała się również ocena dotkliwości konsekwencji dla ofiary. Im bardziej dotkliwe wydają się badanym skutki poniesione przez ofiarę, tym częściej przyznają oni, że ofiara została skrzywdzona, tym większe mają również poczucie naruszenia własnego systemu wartości, a mniejszą z kolei skłonność do uległości wobec sprawcy oraz mniejszą gotowość do usprawiedliwiania go. Ocena dotkliwości konsekwencji dla ofiary oraz ocena społecznego przyzwolenia okazały się w tej perspektywie nieistotne dla dwóch pozostałych badanych intencji: skłonności do perswazji i skłonności do podjęcia walki ze sprawcą. Można więc przyjąć hipotezy 4.2.a, 4.2.b, 4.2.c i 4.2.f, a odrzucić hipotezy 4.2.d i 4.2.e.

Tabela 9 zawiera wyniki analizy regresji dla ocen etycznych i intencji behawioralnych w perspektywie sprawcy. Rezultaty pokazują, że także w tej perspektywie ocena dotkliwości konsekwencji dla ofiary i ocena społecznego przyzwolenia przez współpracowników tłumaczą zmienność obydwu ocen etycznych i wszystkich intencji behawioralnych, przy czym skłonność do usprawiedliwiania sprawcy zależy tylko od oceny społecznego przyzwolenia przez współpracowników. Im wyższa ocena dotkliwości konsekwencji dla ofiary, tym większa skłonność do uznania krzywdy ofiary, większe są również poczucie naruszenia własnego systemu wartości, skłonność do poczucia winy, chęć przeproszenia ofiary i wynagrodzenia jej krzywdy. Ocena społecznego przyzwolenia przez współpracowników jest negatywnie skorelowana z wymienionymi ocenami i intencjami, a pozytywnie ze skłonnością do usprawiedliwiania sprawcy. Ocena społecznego przyzwolenia przez innych ludzi (ogół) wpływa na poczucie naruszenia własnego systemu wartości przez sprawcę (pozytywna korelacja). Analiza statystyczna wyników wskazuje, że należy przyjąć hipotezy 3.3.a—3.3.f oraz 4.3.a—4.3.e, a odrzucić hipotezę 4.3.f.

Na podstawie wyników badań przedstawionych w tabelach 7—9 można uznać ocenę konsekwencji dla ofiary i społeczne przyzwolenie za istotne predyktory ocen etycznych i intencji behawioralnych.

TABELA 9

**Społeczne przyzwolenie i dotkliwość konsekwencji dla ofiary a oceny etyczne
i intencje behawioralne (perspektywa sprawcy) — analiza regresji**

Zmienna zależna	Zmienne niezależne włączone do modelu	Beta	t	Statystyki modelu
Oceny etyczne — uznanie krzywdy ofiary	ocena dotkliwości kon- sekwencji dla ofiary	0,22	5,43**	skorygowane $R^2 = 0,07$ $F = 14,41^{**}$
	ocena społecznego przy- zwolenia (współpra- cownicy)	-0,15	-2,91**	
Oceny etyczne — naruszenie własnego systemu wartości	ocena dotkliwości kon- sekwencji dla ofiary	0,21	4,99**	skorygowane $R^2 = 0,06$ $F = 12,88^{**}$
	ocena społecznego przy- zwolenia (współpra- cownicy)	-0,17	-3,47**	
	ocena społecznego przy- zwolenia (ogół)	0,11	2,04*	
Intencje sprawcy — skłon- ność do poczucia winy	ocena dotkliwości kon- sekwencji dla ofiary	0,26	6,34**	skorygowane $R^2 = 0,09$ $F = 18,53^{**}$
	ocena społecznego przy- zwolenia (współpra- cownicy)	-0,16	-3,08**	
Intencje sprawcy — chęć przeproszenia ofiary	ocena dotkliwości kon- sekwencji dla ofiary	0,18	4,30**	skorygowane $R^2 = 0,06$ $F = 12,58^{**}$
	ocena społecznego przy- zwolenia (współpra- cownicy)	-0,21	-4,02**	
Intencje sprawcy — chęć wynagrodzenia krzywdy	ocena dotkliwości kon- sekwencji dla ofiary	0,18	4,45**	skorygowane $R^2 = 0,05$ $F = 11,40^{**}$
	ocena społecznego przy- zwolenia (współpra- cownicy)	-0,17	-3,18**	
Intencje sprawcy — skłon- ność do usprawiedliwiania sprawcy	ocena społecznego przy- zwolenia (współpra- cownicy)	0,17	3,12**	skorygowane $R^2 = 0,01$ $F = 3,63^*$

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Metoda analizy — regresja wieloraka krokowa

W tabeli zawarto jedynie zależności istotne statystycznie.

4.2.6. Dyskusja wyników i wnioski

Wyniki badań weryfikujących rolę wybranych wymiarów moralnej intensywności kwestii moralnej przekonywają o istotnym znaczeniu badanych trzech wymiarów dla dokonywanych ocen etycznych i formułowanych intencji behawioralnych. Uznanie sytuacji za problem natury etycznej (a więc przyznanie, że ofiara została skrzywdzona), stwierdzenie, że w opisanej sytuacji naruszony został system wartości badanego, a także wybrane intencje behawioralne osób patrzących na sytuację z każdej z perspektyw (świadka, ofiary i sprawcy krzywdy) — są związane z bliskością sprawcy i ofiary, z oceną dotkliwości konsekwencji emocjonalnych, jakie poniosła ofiara, oraz ze społecznym przyzwoleniem. Wyniki uzyskane w badaniu, potwierdzające znaczącą rolę wymienionych trzech wymiarów moralnej intensywności kwestii etycznej, są zgodne z rezultatami uzyskanymi przez innych autorów (BOWES-SPERRY, POWELL, 1999; DAVIS, JOHNSON, OHMER, 1998; KISH-GEHART, HARRISON, TREVIÑO, 2010; MENCL, MAY, 2009; O'FALLON, BUTTERFIELD, 2005).

Bliskość ofiary i sprawcy, ujęta w opisanym badaniu jako znajomość położenia sprawcy i ofiary, która wiąże się z doświadczeniem podobnej sytuacji w przeszłości (osobiście lub przez kogoś bliskiego), skutkuje prawdopodobnie większym zrozumieniem położenia każdej ze stron, głębszym wglądem w to, co przeżywają ofiara i sprawca. Uzyskane rezultaty potwierdzają znaczenie tego typu wcześniejszych doświadczeń osoby. Odciskają one piętno na sposobie percepcji sytuacji, w której doszło do krzywdy, na artykułowanych przez osobę sądach (rozpoznanie i wskazanie krzywdy ofiary) oraz na formułowanych intencjach, które oddziaływać mogą na zachowanie się człowieka.

Wcześniejsze znalezienie się badanego w położeniu podobnym do tego, w którym był oceniany sprawca skutkuje innym spojrzeniem, innym poziomem wrażliwości na zaistniałą krzywdę. Osoby mające własne doświadczenie podobne do doświadczenia sprawcy nie zawsze zgadzały się, że ofiara została skrzywdzona, inaczej patrzyły na sytuację każdej ze stron. Reagowały one podobnie w dwu perspektywach: patrząc z pozycji sprawcy, usprawiedliwiały sprawcę, patrząc z pozycji świadka — nie stawiały się sojusznikiem ofiary i także usprawiedliwiały sprawcę. Co interesujące, osoby proszone o utożsamienie się z ofiarą, które przyznały się do bycia wcześniej w podobnej sytuacji jak opisany sprawca, również przejawiały większą skłonność do usprawiedliwiania zachowania sprawcy krzywdy ukazanego w historii, rzadziej dostrzegały krzywdę ofiary i rzadziej miały poczucie naruszenia systemu wartości w związku z zachowaniem się sprawcy. Prawdopodobnie bliskość sprawcy, oparta

na wcześniejszym własnym doświadczeniu, miała najwyraźniej większe znaczenie niż przyjęta przez badanego perspektywa, sztucznie wytworzona podczas badania. Pośrednia bliskość sprawcy miała mniejsze znaczenie niż bezpośrednia — w perspektywie ofiary różnicowała skłonność badanych do oskarżania sprawcy.

Okazało się też, wbrew przewidywaniom i zakładanym w hipotezach zależnościom, że bliskość sprawcy nie jest predyktorem innych intencji. W perspektywie świadka nie tłumaczy ona różnic w intencjach do pozostawiania biernym oraz do udzielania wsparcia ofierze, a w perspektywie ofiary nie jest znaczącym predyktorem skłonności do uległości ani do stosowania perswazji wobec sprawcy. W perspektywie sprawcy wcześniejsze doświadczenie przez badanego lub kogoś mu bliskiego podobnej sytuacji nie tłumaczy intencji do poczucia winy wobec ofiary, przeproszenia jej i wynagrodzenia krzywdy. Najpewniej intencje te zależą od innych zmiennych, takich jak cechy indywidualne osób badanych, ich przekonania, cechy osobowości czy emocjonalność. Rezultaty te wymagają dalszej empirycznej weryfikacji.

Wyniki opisanego badania wskazują, że bezpośrednia bliskość ofiary, własne tego rodzaju doświadczenie z przeszłości, wyzwała większe wyczulenie na krzywdę. Osoby, deklarujące znajomość położenia ofiary z autopsji znacznie częściej dostrzegały problem etyczny w analizowanej sytuacji i zgadzały się, że krzywda ofiary miała miejsce. Potwierdzone w badaniu znaczenie bliskości bezpośredniej ofiary w perspektywie ofiary wydaje się oczywiste.

Uzyskane wyniki dowodzą, że ludziom, którzy sami w przeszłości doznali podobnej krzywdy, patrzącym na sytuację z perspektywy ofiary, łatwiej było uznać jej krzywdę w opisaney w historii sytuacji. Jest to wynik logiczny. Deutsch twierdzi, że u ludzi skrzywdzonych łatwiej jest o wyolbrzymianie własnej krzywdy. Zdaniem wspomnianego autora, zdarza się jednak, że człowiek zaprzecza czasem własnej krzywdzie po to, by zachować pozytywny obraz siebie. Ofiara zaprzecza wtedy doświadczeniu niesprawiedliwego traktowania, minimalizując tym samym własną krzywdę. Jest to mechanizm nieświadomy. DEUTSCH (2005a) przytacza pogląd FREUD (1937), która określiła to zjawisko jako „identyfikację z agresorem”. Polega ono na tym, że ofiara, lękając się krzywdziciela, który jest silniejszy lub posiada władzę, dzięki utożsamieniu się z nim sama czuje się silniejsza i dlatego przejmując postawy swego prześladowcy. Może być też tak, że w niektórych organizacjach, w których praktyki tego rodzaju są częste, maleje wrażliwość na tego typu niesprawiedliwe traktowanie. Efekty jednowymiarowe nie wskazują, co prawda, na to, iż bezpośrednia bliskość ofiary w perspektywie ofiary jest predyktorem drugiej badanej oceny — poczucia naruszenia systemu wartości ani żadnej z tendencji

do zachowania się, niemniej analiza wielowymiarowa dowodzi istotnego znaczenia tej zmiennej.

Pośrednia bliskość ofiary okazała się natomiast znacząca w perspektywie świadka. Jeśli ktoś z bliskich badanego został skrzywdzony w pracy, miał on większą chęć zostania sojusznikiem ofiary. Można to wytłumaczyć w świetle teorii WOJCISZKEGO i BARYŁY (2006). Uzyskane wyniki potwierdzają, że u świadków, których bliscy byli kiedyś skrzywdzeni w podobny sposób jak bohaterka opisana w historii, najpewniej łatwiej o symbiotyczną relację z wyobrażoną ofiarą, o utożsamienie się z nią i włączenie jej do grupy własnej (por. FORGAS, WILLIAMS, 2002). To tłumaczy różnice w ocenach i intencjach badanych.

Bliskość ofiary nie wyjaśnia ocen i intencji badanego przyjmującego perspektywę sprawcy — przeciwnie niż zakładano w hipotezach. Jest to również wynik zaskakujący, wymagający dalszych badań. Być może niektórzy badani, pomimo że w przeszłości byli doświadczeni podobnie jak ofiara ukazana w historii, tak mocno utożsamili się ze sprawcą ze względu na narzuconą im w badaniach perspektywę, że mogło to wpłynąć na polaryzację ich odpowiedzi — jedni utożsamiali się bardziej z ofiarą, inni ze sprawcą.

Na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, że własne wcześniejsze doświadczenie krzywdy różnicuje więcej wyrażanych ocen oraz intencji do zachowania się i, w efekcie, może mieć większe znaczenie dla późniejszych zachowań jednostki niż wiedza na temat doświadczenia podobnej sytuacji przez kogoś bliskiego. Bezpośrednia bliskość ofiary lub sprawcy odgrywa często istotniejszą rolę niż pośrednia. BATSON (1998) twierdzi, że przez pobudzenie dwu motywów: altruizmu wynikającego z empatii (przez wzbudzanie w ludziach troski o cierpiących lub skrzywdzonych) i kolektywizmu (który wynika z poczucia jedności z innymi i wiąże się z potrzebą przywrócenia sprawiedliwości grupowej), można wywołać w ludziach współczucie dla innych i chęć pomocy będącym w potrzebie ofiarom. Wyniki przeprowadzonego przez autorkę książki badania przekonują, że łatwiej o to u osób, które doświadczyły sytuacji podobnej do sytuacji ofiary.

Rezultaty wskazują, że istotna jest również ocena dotkliwości skutków emocjonalnych poniesionych przez ofiarę. Przyznanie, że ofiara poniosła poważne konsekwencje, prowadzi, w każdej z badanych perspektyw, do całkiem odmiennej postawy wobec ofiary i sprawcy, do innych ocen sytuacji oraz odmiennych intencji niż wtedy, gdy skutki te są przez osobę uznane za mniejsze, bardziej błahe. Okazało się, że im większa była spostrzegana przez badanych krzywda osoby, tym bardziej byli oni gotowi ją wesprzeć. Badania potwierdzają więc mechanizm opisywany przez CIALDINIEGO (2009), dotyczący automatyzmu związanego z wychodzeniem

naprzeciw potrzebującemu pomocy i proszącemu o nią. Spostrzeganie osoby w potrzebie jest wyzwaczem chęci do udzielenia jej pomocy oraz wpływa negatywnie na gotowość do usprawiedliwiania sprawcy krzywdy.

Ocena społecznego przyzwolenia przez współpracowników prowadzi do innych skutków, do odmiennych ocen i intencji niż ocena społecznego przyzwolenia ze strony ogółu społeczeństwa. Rola osób znaczących, z którymi pracujemy i które znamy bliżej, jest prawdopodobnie inna. Wyobrażenie badanego na temat tego, co powiedzieliby o danym zachowaniu krzywdzącym jego współpracownicy, jest bardzo istotne. Badani przychylają się do opinii najbliższej grupy odniesienia, którą stanowią współpracownicy — ich zdanie jest decydujące. Jeśli oceniają, że ich koleżanki lub koledzy akceptowaliby krzywdzące zachowanie i uznali je za naturalne, sami nie postrzegają go w kategoriach krzywdy: jako świadkowie nie uznają krzywdy ofiary i nie wspierają jej, jako ofiary są bardziej ulegli, natomiast jako sprawcy nie mają poczucia winy. W każdej z perspektyw byłoby bardziej skłonni usprawiedliwiać zachowanie sprawcy. Opinia szerszej grupy odniesienia jest mniej istotna. Pomimo wysokiego poczucia akceptacji zachowania krzywdzącego przez większość ludzi (ogół społeczeństwa) osoba byłaby skłonna uznać to zachowanie za krzywdzące i nie ulegać sprawcy jako ofiara. Jest to zgodne z wynikami innych badań, które potwierdzają znaczący wpływ zachowania się osób, z którymi jednostka współpracuje, na sposób podejmowania przez nią decyzji dotyczących kwestii moralnych (LOE, FERRELL, MASFIELD, 2000; O'FALLON, BUTTERFIELD, 2005; DESHPANDE, JOSEPH, PRASAD, 2006; ANDREOLI, LEFKOWITZ, 2009; DESHPANDE, JOSEPH, 2009). Postrzegana w określony sposób przez badanego opinia jego współpracowników, którzy okazali się bliższą grupą odniesienia niż ogół społeczeństwa, niż nieokreślona większość ludzi, zdaje się istotnym predyktorem formułowanych ocen i intencji, na podstawie czego możliwy jest wniosek, że może ona także mieć większy wpływ na zachowanie etyczne jednostki.

Opisane badania autorki, podobnie jak inne, w których weryfikowano model Jonesa (por.: FLANNERY, MAY, 2000; FREY, 2000; MAY, PAULI, 2002; SINGHAPADKI, VITELL, KRAFT 1996), dowodzą szczególnego znaczenia wybranych wymiarów moralnej intensywności: bliskości sprawcy i ofiary, wielkości/dotkliwości konsekwencji poniesionych przez ofiarę oraz społecznego przyzwolenia. Wymiary te są związane z poczynionymi ocenami, łącznie z rozpoznaniem problemu etycznego w sytuacji oraz z intencjami behawioralnymi jednostki.

4.3. Moralność i wybrane cechy osobowości a oceny etyczne i intencje behawioralne osoby patrzącej z perspektywy świadka, ofiary i sprawcy krzywdy w organizacji

Badania własne

4.3.1. Wprowadzenie

Badania nad psychologicznymi i moralnymi uwarunkowaniami podejmowania decyzji etycznych mają długą historię (TREVINO, WEAVER, REYNOLDS, 2006). Obejmowały one mnogość cech, potencjalnych predyktorów reakcji osoby, która staje wobec problemu etycznego, od momentu jego dostrzeżenia, przez dokonywanie ocen etycznych, formułowanie intencji, a skończywszy na zachowaniu się w określony sposób. W badaniach ukazujących związek cech indywidualnych z postępowaniem etycznym uwzględniano dotąd różne zmienne związane z moralnością, osobowością i emocjonalnością człowieka.

Celem badań własnych autorki jest sprawdzenie, czy, a jeśli tak, to w jaki sposób, przekonania moralne pracowników, ich poziom rozumowania moralnego oraz wybrane cechy osobowości różnicują ich oraz czy różnice te są związane z formułowanymi przez nich ocenami etycznymi, z dostrzeganiem kwestii etycznej (zauważeniem i uznaniem krzywdy ofiary), z poczuciem naruszenia własnego systemu wartości badanego oraz z jego intencjami do określonego zachowania się w sytuacji pokrzywdzenia w miejscu pracy.

Koncepcję badań oparto na modelu etycznej sytuacji zbudowanym przez TSALIKISA, SEATONA i SHEPHERDA (2001), którzy wyróżnili trzech bohaterów takiej sytuacji: osobę popełniającą nieetyczny akt, ofiarę tego aktu oraz obserwatora, świadka. Dlatego w badaniu proszono respondentów, aby spojrzeli na sytuację z trzech perspektyw: sprawcy, ofiary i świadka.

Oceny etyczne i intencje behawioralne z trzech perspektyw: świadka, ofiary i sprawcy krzywdy w organizacji

Według RESTA (1986) i JONESA (1991) (por. rozdziały 3.1 i 3.5) zasadniczym punktem w podejmowaniu decyzji etycznych jest uznanie sytuacji czy kwestii moralnej podlegającej ocenie za problem natury etycznej. Dlatego w badaniu uwzględniono następujące oceny i intencje obejmujące pierwsze trzy fazy procesu podejmowania decyzji etycznych, zgodnie z etapami tego procesu wymienionymi przez RESTA (1986):

1. Oceny etyczne związane z:
 - dostrzeganiem kwestii etycznej w sytuacji (uznaniem krzywdy ofiary) — pierwszy element modelu podejmowania decyzji etycznych Resta;
 - przyznaniem, że w prezentowanej sytuacji opisane zachowanie sprawcy naruszałoby system wartości badanego, co jest wynikiem doświadczenia przez niego problemu natury moralnej i wyrazem niezgody na krzywdę, drugi element modelu Resta (osąd/ocena sytuacji).
2. Intencje behawioralne (trzeci element modelu Resta) — są to decyzje badanego co do sposobu ewentualnego zachowania się w ukazanej sytuacji; uwzględniono tu cały wachlarz różnych możliwych w opisanej sytuacji form zachowania się przez świadka, ofiarę i sprawcę krzywdy, takich, które wiążą się z biernością i uległością wobec sprawcy, które prowadzić mogłyby do walki z nim, polegających na usprawiedliwianiu jego zachowania, a także zachowań polegających na wsparciu ofiary (przez świadka) lub przeproszeniu jej i wynagrodzeniu jej krzywdy (przez sprawcę).

Przekonania moralne jednostki (indywidualna filozofia moralna)

Badania dowodzą, że wyznawane wartości moralne i stosunek człowieka do nich są związane z jego zachowaniem się w sytuacji zawierającej dylemat etyczny. Człowiek stojący przed koniecznością podjęcia decyzji, jak ma postąpić, kieruje się właśnie nimi. Przekonania moralne wiążą się także z odpornością na pokusy i z reakcją na własne błędy (FORSYTH, 1992). FERRELL, GRESHAM i FRAEDRICH (1989) przekonują, że ogromną wagę dla etycznego zachowania się człowieka mają potoczne filozofie, konwencjonalne kategorie deontologiczne i teleologiczne. Teleologia odnosi się do oceny moralnej wartości konsekwencji danego zachowania (sumy „dobra” i „zła”, jakie z niego wynika), a deontologia do moralnych obligacji i zobowiązań wiążących się z zachowaniem (do jego słuszności i konieczności jego podejmowania). Według tych autorów do zasad teleologicznych należą na przykład utilitaryzm (oznaczający dążenie do jak największego dobra dla jak największej liczby ludzi), egoizm (dążenie do największego dobra dla siebie) i makiawelizm — zdaniem FERRELLA, GRESHAMA i FRAEDRICH (1989, s. 57), podejmujący decyzje etyczne makiaweliści są „z natury” egoistyczni. Autorzy ci uznają sprawiedliwość i prawość za przykładowe zasady deontologiczne. Odnosi się do nich na przykład złota reguła. Opis potocznych filozofii etycznych, zasad, które można wyrazić za pomocą popularnych i znanych na całym świecie maksym, to kluczowy element zbudowanego przez wspomnianych autorów zintegrowanego modelu podejmowania decyzji etycznych.

O znaczeniu indywidualnej filozofii moralnej przekonują także wcześniejsze prace autorki (CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2012a; 2012b; 2013a; 2013c). W prezentowanym badaniu uwagą objęto relatywizm i idealizm, ujmując je jako oddzielne zmienne, a nie jako dwa bieguny tego samego wymiaru, co pozwoliło każdemu z badanych na uzyskanie wysokich i niskich wyników w każdej ze skal. Założono, podobnie jak zrobili to wcześniej wspomniani autorzy (BARNETT, BASS, BROWN, 1994; por. rozdział 1.1.4), że ludzie mogą mieć różne stanowisko w sprawie istnienia uniwersalnych zasad moralnych i nie zawsze w sposób jednoznaczny potrafią określić swoje zaufanie do niepodważalnych wartości moralnych.

Podsumowując, wśród najbardziej istotnych wymiarów filozofii moralnej, uwzględnianych w dotychczasowych badaniach uwarunkowań zachowania etycznego jednostki znajdują się: idealizm, relatywizm i utilitaryzm. Do wymiarów konstruktu „indywidualna filozofia moralna”, uznanych przez wielu autorów za istotne, należą także: altruizm, narcyzm, bilans zysków i strat, makiawelizm i stosunek do złotej reguły (HUNT, VITELL, 1986; LUTHY, PADGETT, TONER, 2009; MURPHY, LACZNIAK, 1981). Wszystkie te zasady etyczne zostały uwzględnione w prezentowanym badaniu.

Poziom rozumowania moralnego

Badania przeprowadzone przez KISH-GEFHART, HARRISONA i TREVIÑO (2010) pokazują, że jednostki osiągające niskie wyniki na skalach moralnego rozumowania (KOHLEBERG, 1969; 1981), dla których głównym motywem podejmowania określonych działań jest chęć uniknięcia kary i które dlatego właśnie są posłuszne niepisanyemu nieetycznym zaleceniom władz organizacji, w której są zatrudnione, manipulują innymi dla osiągnięcia własnych celów i częściej dokonują nieetycznych wyborów w miejscu pracy. Osoby takie przyczyniają się często do powstania autorytarnego klimatu w organizacji (TREVIÑO, YOUNGBLOOD, 1990).

Według ustaleń KISH-GEFHART, HARRISONA i TREVIÑO (2010) poziom rozwoju moralnego i rozumowania moralnego osób bardziej skłonnych do zachowań nieetycznych jest niski. Jednostki takie są znacznie bardziej egoistyczne. Natomiast osoby dojrzałe pod względem moralnym częściej mają wzgląd na konsekwencje własnych decyzji dla innych ludzi. Zachowują się one bardziej odpowiedzialnie, a ich zachowanie jest częściej określane jako moralne.

Pięcioczynnikowy model osobowości

Związki między cechami osobowości, mieszczącymi się w modelu pięcioczynnikowym, i etycznym postępowaniem człowieka czy sposobem budowania moralnych uzasadnień własnego postępowania wynikają z samej charakterystyki poszczególnych cech (por. rozdział 1.2.1). Badania przekonują, że do najbardziej związanych z moralnością człowieka należą sumienność, ugodowość oraz neurotyczność (WALUMBWA, SCHAUBROECK, 2009).

Umiejscowienie kontroli wzmocnień

Wyniki wielu badań dowodzą, że wśród zmiennych indywidualnych poczucie umiejscowienia kontroli wzmocnień (por. rozdział 1.2.2) jest cechą powiązaną z etycznym zachowaniem (FORTE, 2005). Osoby o wewnętrznym poczuciu kontroli dostrzegają związek między własnym zachowaniem a jego skutkami. Dlatego jest bardziej prawdopodobne, że będą one brały odpowiedzialność za własne zachowanie i postępowały zgodnie z tym, co uważają za słuszne (TREVIÑO, YOUNGBLOOD, 1990). Wyniki wspomnianych już badań KISH-GEHART, HARRISONA i TREVIÑO (2010) wskazują, że swoje etyczne wybory osoby zewnątrzsterowne tłumaczą czynnikami sytuacyjnymi i dlatego mogą być bardziej skłonne do zachowań nieetycznych niż osoby wewnątrzsterowne, którym trudniej jest rzucić odpowiedzialność za własne czyny na okoliczności zewnętrzne.

Empatia

Wielu autorów przekonuje o istnieniu silnych związków emocjonalności człowieka z jego moralnym postępowaniem (por. rozdział 1.2.6). Szczególnie silnie wskazuje się na rolę empatii w zachowaniu prospołecznym ze względu na fakt, że jest ona czynnikiem związanym z wrażliwością na krzywdę drugiej osoby (EISENBERG, MILLER, 1987; CARLO, 2005).

Wrażliwość na sprawiedliwość

SCHMITT, GOLLWITZER, MAES i ARBACH (2005) postulują, aby w badaniach zachowań nieetycznych uwzględniać trzy perspektywy, związane z różnym uczestnictwem człowieka w sytuacjach pokrzywdzenia. Autorzy wyróżnili więc trzy rodzaje wrażliwości na sprawiedliwość: wrażliwości z perspektywy ofiary — osoba, która czuje się pokrzywdzona, kiedy inni

dostają coś, na co w jej mniemaniu zasługiwała ona sama (*wrażliwość ofiary*), z perspektywy świadka, który obserwuje, jak ktoś dostaje niezasłużone nagrody, na które zasłużył kto inny (*wrażliwość świadka*), oraz z perspektywy osoby czerpiącej niezasłużone korzyści, beneficjenta dostającego nagrody, które jego zdaniem powinien otrzymać inny człowiek (*wrażliwość beneficjenta*) (por. rozdział 1.1.3).

Zdaniem wielu autorów (KISH-GEPHART, HARRISON, TREVIÑO, 2010), koncentracja na sobie, egoizm osoby, jest kluczem do tajemnicy zachowania nieetycznego człowieka. Duża wrażliwość na sprawiedliwość z perspektywy ofiary świadczyć może o takim właśnie egoizmie człowieka, podczas gdy wrażliwość na sprawiedliwość z perspektywy świadka lub beneficjenta wskazuje na fakt, iż krzywda innych nie jest mu obojętna.

4.3.2. Cel badań i hipotezy, model badań

Celem badań prezentowanych w tym rozdziale było sprawdzenie, czy, a jeśli tak, to w jaki sposób, przekonania moralne pracowników, ich poziom rozumowania moralnego oraz wybrane cechy osobowości różnicują ludzi oraz czy różnice te są związane z ocenami etycznymi i intencjami do określonego zachowania się w sytuacji pokrzywdzenia w miejscu pracy. Celem drugorzędnym, ale równie ważnym, było ukazanie specyfiki reakcji człowieka we wszystkich trzech perspektywach, związanych z uczestnictwem w sytuacjach pokrzywdzenia w kontaktach interpersonalnych w organizacji. Dlatego w badaniach uwzględniono perspektywę świadka krzywdy, jej ofiary oraz sprawcy.

Sformułowano następujące hipotezy badawcze, które poddano weryfikacji:

- H1: Istnieje typologia badanych w zakresie przekonań moralnych, poziomu moralnego rozumowania oraz wybranych cech osobowości.
- H2: Badani należący do różnych skupień (typów), patrzący na sytuację pokrzywdzenia z perspektywy świadka, różnią się istotnie między sobą w zakresie formułowanych ocen etycznych oraz intencji behawioralnych, takich jak:
 - a) uznanie krzywdy ofiary,
 - b) naruszenie własnego systemu wartości,
 - c) skłonność do bierności,
 - d) chęć udzielenia wsparcia ofierze,
 - e) gotowość zostania sojusznikiem ofiary,
 - f) skłonność do usprawiedliwiania sprawcy.

- H3: Badani należący do różnych skupień (typów), patrzący na sytuację pokrzywdzenia z perspektywy ofiary, różnią się istotnie między sobą w zakresie formułowanych ocen etycznych oraz intencji behawioralnych, takich jak:
- a) uznanie krzywdy ofiary,
 - b) naruszenie własnego systemu wartości,
 - c) skłonność do uległości,
 - d) gotowość do perswazji,
 - e) skłonność do walki ze sprawcą,
 - f) skłonność do usprawiedliwiania sprawcy.
- H4: Badani należący do różnych skupień (typów), patrzący na sytuację pokrzywdzenia z perspektywy sprawcy, różnią się istotnie między sobą w zakresie formułowanych ocen etycznych oraz intencji behawioralnych, takich jak:
- a) uznanie krzywdy ofiary,
 - b) naruszenie własnego systemu wartości,
 - c) skłonność do poczucia winy,
 - d) chęć do przeproszenia ofiary,
 - e) chęć wynagrodzenia krzywdy,
 - f) skłonność do usprawiedliwiania sprawcy.

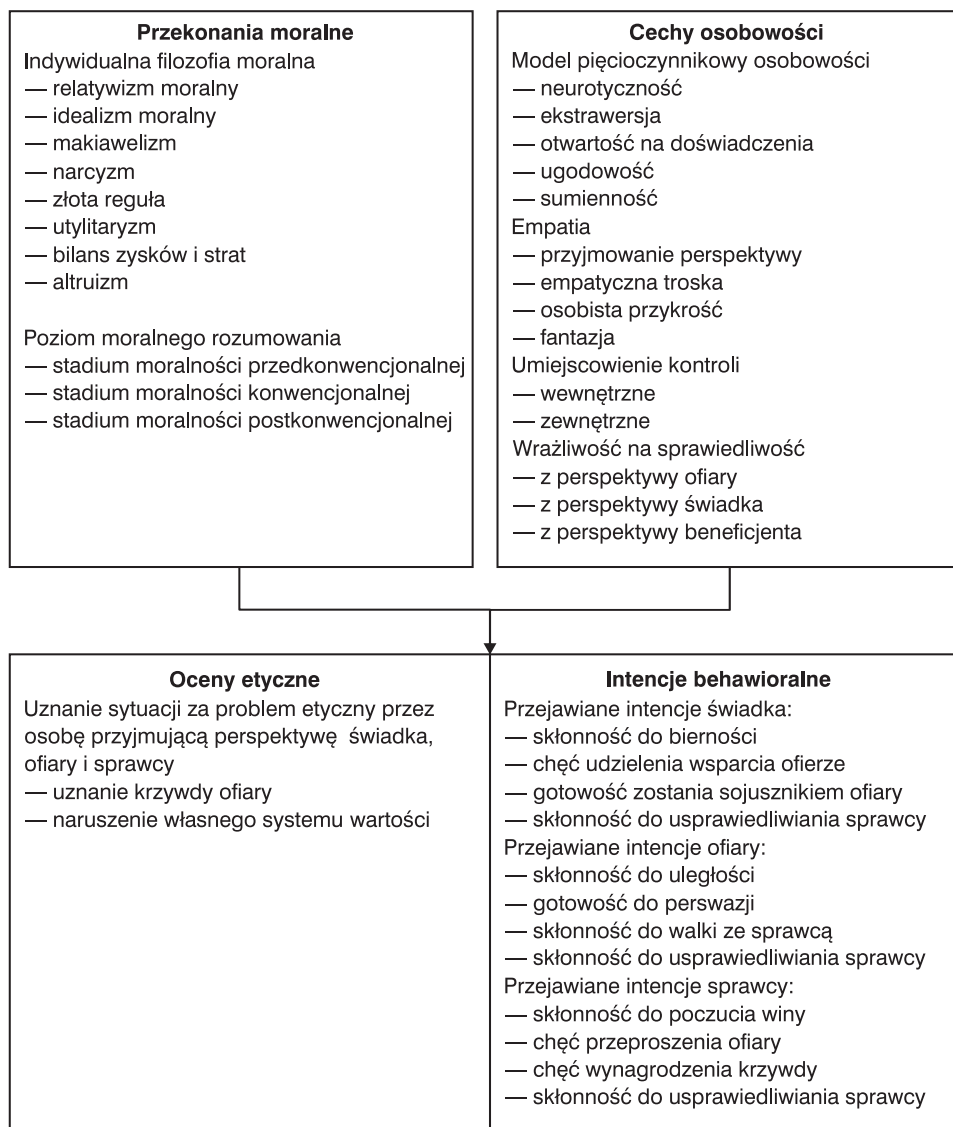
Model badań, wszystkie zmienne objęte uwagą oraz kierunki przewidywanych zależności przedstawia rysunek 10.

4.3.3. Metody badawcze

Pomiaru zmiennych dokonano, wykorzystując następujące narzędzia badawcze:

Kwestionariusz Sądów Moralnych i Decyzji Etycznych (KSMiDE) (załącznik 1, zob. CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2012a; 2012b; opis metody — rozdział 4.2.3). Badany proszony był o zapoznanie się z historią, która jest częścią narzędzia, a następnie o dokonanie ocen i wyrażenie intencji odnośnie do swego najbardziej prawdopodobnego w tej sytuacji zachowania (po wyobrażeniu sobie, że sam uczestniczy w opisanej sytuacji jako świadek, ofiara oraz sprawca ukazanej krzywdy).

Skale Indywidualnej Filozofii Moralnej (SIFM) (załącznik 3, zob. CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2012a; 2013a; 2013c). Zaznaczyć należy, że sposób badania filozofii moralnej nie odbiega tu od sposobu zastosowanego przez innych badaczy. Przy konstrukcji skal wzorowano się bowiem na wielowymiarowym podejściu do badania przekonań moralnych z użyciem jed-



Rys. 10. Model badań

ŹRÓDŁO: Opracowanie własne.

nowymiarowych skal (por. REIDENBACH, ROBIN, 1988). Towarzyszy temu pełna świadomość pewnych niedoskonałości takiego rozwiązania, jednak zdecydowano się na nie, uznając je za optymalne, ze względu na konieczność jednoczesnego kontrolowania wielu zmiennych.

Dokonano wyboru ośmiu zasad etycznych spośród najczęściej badanych ideologii moralnych jednostki (BURTON, GOLDSBY, 2005; LUTHY,

PADGETT, TONER, 2009). Dla każdej z zasad etycznych skonstruowano listę pięciu stwierdzeń, które następnie zostały ocenione przez sędziów kompetentnych. Do narzędzia badawczego włączono te twierdzenia (po jednym dla każdej zasady), które zdaniem sędziów najtrafniej oddają sens poszczególnych zasad moralnych. Rzetelność narzędzia zbadano za pomocą metody powtarzanego pomiaru — pomiar powtórzono po dwóch miesiącach od daty pierwszego badania, uzyskując podobne wyniki. Korelacje dla poszczególnych skal były wysokie i wahały się od 0,89 do 0,97.

Omawiane narzędzie w ostatecznej formie składa się więc z ośmiu twierdzeń. Każde odnosi się do innej zasady moralnej: relatywizmu, idealizmu, makiawelizmu, narcyzmu, złotej reguły, utylitaryzmu, bilansu zysku i strat oraz altruizmu. Badany proszony był o dokonanie na 5-stopniowej skali typu Likerta oceny, na ile zgadza się z każdą z zasad — wybierając odpowiedzi od „wcale się nie zgadzam” do „zgadzam się całkowicie”.

Przypadek Adama (załącznik 4). Poziom rozumowania moralnego diagnozowano za pomocą *Przypadku Adama*, metody zbudowanej przez autorkę na potrzeby badania w oparciu o jeden z sześciu dylematów moralnych, tworzących Defining Issues Test 1, przedstawiony w historii *Heinz i lekarstwo* (REST et al. 1999), opracowanej na podstawie opowiadania *Heinz kradnie lekarstwo w Europie* (KOHLEBERG, 1981). Badany musi dokonać wyboru określonego rozwiązania historii przedstawionej w *Przypadku Adama*, a następnie wybrać jedno z sześciu możliwych uzasadnień dokonanego wyboru, takie, z którym zgadza się najbardziej.

Lista uzasadnień, początkowo znacznie szersza (24 stwierdzenia, po 4 dla każdego poziomu moralnego rozumowania), została zbudowana przez autorkę, a następnie poddana ocenie i rangowaniu przez sędziów kompetentnych, czyli psychologów praktyków i nauczycieli akademickich wykładających psychologię, pedagogikę, socjologię i filozofię na Uniwersytecie Śląskim (9 osób), osób znających teorię rozwoju moralnego Kohlberga. Do metody włączono ostatecznie 6 uzasadnień, po jednym dla każdego poziomu moralnego rozumowania, które otrzymały najwyższe oceny pod względem stopnia dopasowania danego stwierdzenia do jednego z sześciu poziomów moralnego rozwoju i rozumowania opisywanego w teorii Kohlberga:

1. Moralności posłuszeństwa, unikania kary i nastawienie na nagrodę.
2. Moralności indywidualistycznej, instrumentalno-relatywistycznej.
3. Moralności harmonii interpersonalnej.
4. Moralności społecznego prawa, nastawienia na ład i porządek.
5. Moralności umowy społecznej.
6. Moralności zinternalizowanych przez jednostkę uniwersalnych zasad etycznych.

Rzetelność narzędzia zbadano metodą powtarzanego pomiaru, który został wykonany po 3 miesiącach od daty pierwszego badania, na tej samej próbie. W powtórny pomiar uzyskano zbliżone rezultaty.

Pięcioczynnikowy model osobowości. Do pomiaru cech osobowości zastosowano *Inwentarz Osobowości NEO — FFI* COSTY i McCRAE (Five Factor Inventory, 1989) w polskiej adaptacji (ZAWADZKI et al., 1998).

Metoda służy do badania pięciu wymiarów (cech) osobowości, opisywanych w modelu pięcioczynnikowym (McCRAE, COSTA, 2005, s. 223): neurotyczności, ekstrawersji, otwartości na doświadczenie, ugodowości i sumienności. Cechy te, zdaniem autorów teorii, stanowią podstawowe tendencje, ważną składową ludzkiej osobowości. Podstawowe tendencje to skłonności i zdolności osoby, które obejmują względnie stałe predyspozycje temperamentalne i poznawcze, uwarunkowane biologicznie. One to stanowią podstawę różnych funkcji psychicznych. Cechy te nie wynikają więc z doświadczeń życiowych ani z wpływów środowiska, tylko z biologicznych uwarunkowań organizmu jednostki.

Inwentarz Osobowości NEO — FFI zbudowany jest z 60 pozycji, tworzących 5 skal. Badany ustosunkowuje się do każdej pozycji na 5-stopniowej skali typu Likerta.

Metoda charakteryzuje się dobrymi właściwościami psychometrycznymi. W prezentowanym badaniu wartości α Cronbacha dla poszczególnych skal wynosiły: dla skali neurotyczności — 0,82, dla skali ekstrawersji — 0,74, dla skali otwartości na doświadczenie — 0,73, dla skali ugodowości — 0,72 i dla skali sumienności — 0,81.

Umiejscowienie kontroli wzmocnień. Pomiaru zmiennej poczucie umiejscowienia kontroli wzmocnień dokonano za pomocą Kwestionariusza do Pomiaru Poczucia Kontroli „Delta” DRWAŁA (1995), który powstał na bazie Skali I—E ROTTERA (1966; 1975) i jest jednym z najpopularniejszych narzędzi w Polsce, wykorzystywanym do badania tej cechy psychologicznej (por. KMIECIK, 1983, s. 43—45). Kwestionariusz „Delta” składa się z 24 stwierdzeń, z których 14 diagnozuje umiejscowienie kontroli wzmocnień (LOC): wewnętrzne lub zewnętrzne, a pozostałe 10 tworzy kontrolną skalę kłamstwa. Współczynnik rzetelności α Cronbacha dla skali LOC w prezentowanym badaniu wynosił 0,72.

Indeks Reaktywności Interpersonalnej. Do badania empatii wykorzystano polską wersję Kwestionariusza Empatii DAVISA (1980; 1999, s. 71—72; por. CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2012a) — Indeks Reaktywności Interpersonalnej (w tłumaczeniu Kubiak), który składa się z czterech skal: przyjmowania perspektywy, empatycznej troski, osobistej przykrości oraz fantazji. Skala przyjmowania perspektywy oddaje tendencje badanego do przyjmowania punktu widzenia innych, skala empatycznej troski mierzy skłonności do odczuwania współczucia dla innych, skala osobistej przykrości bada dyskomfort odczu-

wany przez badanego na widok ludzi będących w trudnej sytuacji, a skala fantazji odnosi się do tendencji do identyfikowania się z fikcyjnymi bohaterami książek czy filmów. W badaniach Davisa średni współczynnik rzetelności wewnętrznej wynosił 0,76 (wartości wahały się między 0,72 a 0,78), w omawianym badaniu α Cronbacha dla całej skali wynosiła 0,76 (wartości α Cronbacha dla: skali przyjmowania perspektywy — 0,71, empatycznej troski — 0,74, osobistej przykrości — 0,72, dla skali fantazji — 0,79).

Skale Wrażliwości na Sprawiedliwość (załącznik 5). Do diagnozy wrażliwości na sprawiedliwość zastosowano polską wersję Skal Wrażliwości na Sprawiedliwość SCHMITTA, GOLLWITZERA, MAESA i ARBACHA (2005) w adaptacji autorki. Służą one do diagnozy trzech rodzajów wrażliwości na sprawiedliwość: wrażliwości z perspektywy ofiary, świadka oraz beneficjenta. W celu zbudowania polskiej wersji językowej skal zastosowano metodę wtórnego tłumaczenia (*back-translation process*) (BRISLIN, 1986), z udziałem tłumacza języka niemieckiego i dwu uniwersyteckich wykładowców biegłych w języku niemieckim. Rzetelność skal (α Cronbacha) w prezentowanym badaniu wyniosła 0,89 dla skali ofiary, 0,87 dla skali świadka i 0,89 dla skali nieuzasadnionego beneficjenta. Wszystkie uzyskane wartości α Cronbacha są wyższe niż wartość 0,70 uznawana za wskazującą na odpowiedni poziom rzetelności metody (NUNNALLY, BERNSTEIN, 1994).

Analiza statystyczna

Pierwszym etapem analizy statystycznej była analiza skupień metodą k-średnich, która posłużyła do weryfikacji hipotezy 1 mówiącej o istnieniu typologii badanych. Metoda ta pozwala na wyłonienie w badanym zbiorze danych naturalnych zgrupowań przypadków, co dzieje się bez ingerencji badacza, który nie decyduje o ich charakterze. Algorytm metody k-średnich maksymalizuje odległości między wyodrębnionymi skupieniami. W celu uwzględnienia zmiennych bardziej odległych jako miernik odległości elementów skupień przyjęto kwadrat odległości euklidesowej. Wyodrębniono 3 skupienia, odpowiadające 3 grupom badanych, różniących się maksymalnie między sobą w zakresie badanych cech indywidualnych. Liczba skupień była optymalizowana przez zastosowanie V-krotnego testu krzyżowego.

W drugim etapie analizy, w celu weryfikacji hipotez 2, 3 i 4, posłużono się jednoczynnikową analizą wariancji, by ustalić, czy przynależność badanych do wyodrębnionych skupień jest wystarczającym warunkiem występowania różnic między nimi w dokonywaniu ocen moralnych i formułowaniu etycznych intencji behawioralnych w perspektywie świadka,

ofiary i sprawcy krzywdy. W każdej perspektywie wyróżniono 2 oceny moralne i 4 intencje behawioralne, które traktowane były jako zmienne zależne (6 zmiennych).

W celu uwzględnienia jednoczesnej predykcji czynnika jakościowego, jakim jest przynależność do określonego skupienia, na wszystkie 6 zmiennych zależnych, w każdej z perspektyw, zastosowano wielowymiarową analizę wariancji (MANOVA). Po stwierdzeniu statystycznej istotności testu wielowymiarowego dla efektu głównego w perspektywie świadka, ofiary i sprawcy, w oparciu o wyniki jednowymiarowej analizy wariancji (ANOVA) dla każdej ze zmiennych zależnych, zidentyfikowano te zmienne niezależne, które wnoszą znaczący wkład w istotność efektu głównego. Wszystkie obliczenia statystyczne wykonano, korzystając z pakietu statystycznego STATISTICA (StatSoft, 2012).

4.3.4. Próba badawcza, czas i miejsce badań

Badaniem objęto 280 osób zatrudnionych w organizacjach różnego rodzaju i różnej wielkości. Uzyskano 233 poprawnie wypełnione ankiety, które włączono do dalszej analizy, taka też jest liczebność próby badawczej. Badani to ludzie w wieku od 20 do 56 lat (średnia wieku wynosi 32 lata), z czego 60,8% stanowią kobiety, a 39,2% — mężczyźni. Udział osób z wykształceniem wyższym wynosi 51,1%, ze średnim — 41,2%, pozostałe osoby (7,7%) mają wykształcenie zawodowe. Osoby na stanowisku kierowniczym stanowią 19,3% ogółu badanych.

Najwięcej badanych, bo 110 (47,2%), było zatrudnionych w przedsiębiorstwach prywatnych (spółkach), 56 osób (24%) — w jednostkach sektora finansów publicznych, a pozostali — w przedsiębiorstwach państwowych (27 osób, 11,6%), w przedsiębiorstwach spółdzielczych (5 osób, 2,2%), a 35 badanych (15%) pracowało w prywatnych firmach prowadzonych przez siebie lub kogoś bliskiego.

61 badanych (26,2%) pracowało w dużych organizacjach zatrudniających ponad 250 osób, 62 pracowników (26,6%) — w firmach zatrudniających od 50 do 249 ludzi, 57 osób (24,5%) — w organizacjach z liczbą pracujących od 10 do 49 ludzi i 53 osoby (22,7%) w małych firmach, zatrudniających do 9 pracowników.

Badania przeprowadzono w Polsce, na Śląsku, w 2012 roku.

4.3.5. Wyniki badań

Typologia badanych. Analiza skupień (weryfikacja hipotezy 1)

Pierwszym krokiem analizy danych, podjętym w celu weryfikacji hipotezy 1, było sprawdzenie, czy, a jeśli tak, to w jakim stopniu, ludzie różnią się pod względem indywidualnych przekonań moralnych, poziomu moralnego rozumowania oraz wybranych cech osobowości.

W wyniku analizy skupień wyłonione zostały trzy skupienia odpowiadające trzem grupom badanych, różniących się istotnie między sobą w zakresie rozpatrywanych cech. Pozwala to na przyjęcie hipotezy 1. Spośród dostępnych sposobów wyodrębnienia skupień wybrano podział grupy na trzy skupienia, gdyż okazał się on optymalny statystycznie i dawał jednocześnie możliwość logicznej interpretacji wyników. Wynik podziału grupy badawczej pokazuje tabela 10, w której przedstawiono statystyki opisowe badanych zmiennych dla każdego skupienia (uzyskane średnie i odchylenia standardowe).

Standaryzowane średnie dla wszystkich trzech skupień przedstawiono na wykresie (rys. 11).

Tabela 11 zawiera wyniki analizy wariancji dla zmiennych tworzących skupienia. Analiza różnic między średnimi w wyłonionych skupieniach metodą jednoczynnikową ANOVA pokazuje, że badani wchodzący w skład skupień różnią się między sobą w zakresie przekonań moralnych. Niemal wszystkie różnice w akceptacji poszczególnych wartości składających się na ideologię moralną są statystycznie istotne, z wyjątkiem sposobu podejścia do zasady utilitaryzmu. Oznacza to, że wyłonione grupy badanych w podobnym stopniu zgadzają się z twierdzeniem, że „celem działania powinno być największe szczęście jak największej liczby ludzi”, natomiast występują między nimi istotne różnice w poziomie akceptacji pozostałych zasad.

Skupienia są także znacząco zróżnicowane pod względem poziomu rozumowania moralnego i wybranych cech osobowości: umiejscowienia kontroli wzmocnień, empatii (tylko w zakresie ogólnego poziomu empatii oraz skal empatyczna troska i fantazja). Różnią się też otwartością na doświadczenia, ugodowością i sumiennością. Nie było natomiast między nimi różnic w wynikach neurotyczności i ekstrawersji. Istotne różnice odnotowano również w kwestii wrażliwości na sprawiedliwość w każdej z perspektyw (ofiary, świadka i nieuprawnionego beneficjenta).

Osoby wchodzące w skład pierwszego skupienia nazwano *subiektywnie nastawionymi* (N = 86), badanych z drugiego skupienia określono mia-

TABELA 10

Statystyki opisowe zmiennych tworzących skupienia

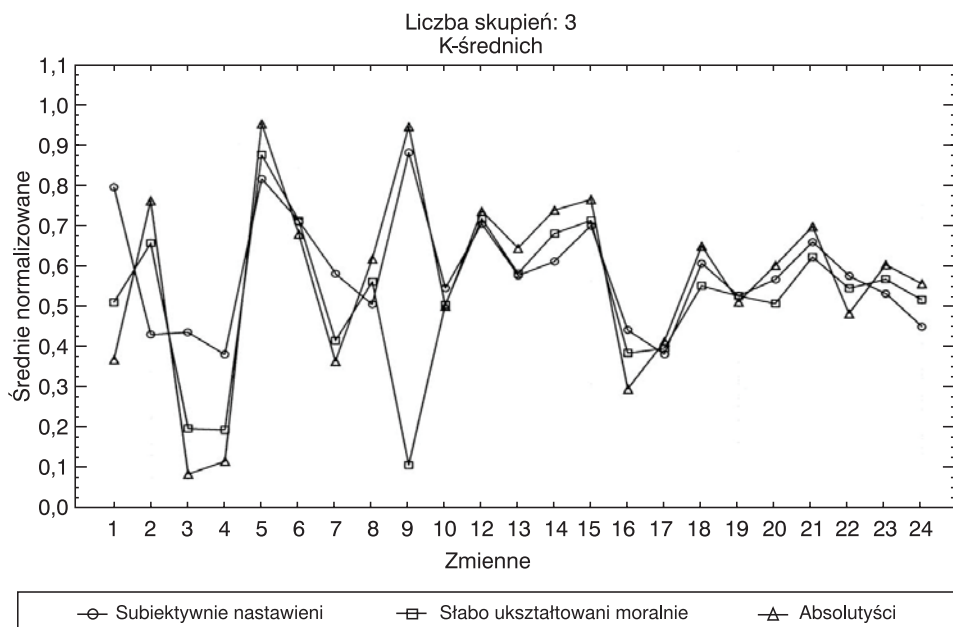
Zmienne	Skupienie	Liczebność	Średnia M	Odchylenie standardowe SD
1	2	3	4	5
Relatywizm moralny	1	86	4,17	0,79
	2	77	3,03	1,19
	3	70	2,47	1,23
Idealizm moralny	1	86	2,72	1,15
	2	77	3,62	1,02
	3	70	3,41	0,98
Makiawelizm	1	86	2,74	1,06
	2	77	1,79	0,89
	3	70	1,34	0,51
Narcyzm	1	86	2,52	1,19
	2	77	1,78	0,94
	3	70	1,47	0,76
Złota reguła	1	86	4,26	0,78
	2	77	4,49	0,79
	3	70	4,80	0,55
Utylitaryzm	1	86	3,84	1,03
	2	77	3,84	0,95
	3	70	3,71	0,87
Bilans zysków i strat	1	86	3,33	0,98
	2	77	2,66	1,15
	3	70	2,46	1,08
Altruizm	1	86	3,02	1,01
	2	77	3,25	1,11
	3	70	3,47	0,96
Poziom moralnego rozumowania	1	86	5,40	1,13
	2	77	1,54	0,55
	3	70	5,71	0,64
Neurotyczność	1	86	32,76	9,58
	2	77	30,27	9,94
	3	70	30,10	8,20
Ekstrawersja	1	86	38,00	8,40
	2	77	38,67	8,54
	3	70	39,71	6,92
Otwartość na doświadczenia	1	86	32,93	8,63
	2	77	33,20	8,91
	3	70	36,74	8,18

cd. tab. 10

1	2	3	4	5
Ugodowość	1	86	33,66	8,38
	2	77	37,44	8,94
	3	70	40,61	6,81
Sumienność	1	86	40,59	9,37
	2	77	41,36	9,88
	3	70	44,36	5,79
Umiejscowienie kontroli	1	86	6,21	3,15
	2	77	5,40	3,04
	3	70	4,16	2,69
Przyjmowanie perspektywy	1	86	16,88	3,91
	2	77	17,35	4,68
	3	70	17,87	3,11
Empatyczna troska	1	86	18,20	4,12
	2	77	16,83	4,61
	3	70	19,27	3,99
Osobista przykrość	1	86	14,16	4,29
	2	77	14,15	4,33
	3	70	13,81	4,49
Fantazja	1	86	16,37	5,48
	2	77	14,77	6,17
	3	70	17,31	4,89
Ogólny poziom empatii	1	86	66,62	11,27
	2	77	63,10	12,62
	3	70	68,27	10,17
Wrażliwość na sprawiedliwość (ofiara)	1	86	32,14	8,85
	2	77	30,94	6,26
	3	70	28,43	8,37
Wrażliwość na sprawiedliwość (świadek)	1	86	27,15	8,25
	2	77	28,83	6,12
	3	70	30,50	8,29
Wrażliwość na sprawiedliwość (beneficjent)	1	86	23,77	8,23
	2	77	26,97	8,98
	3	70	28,87	7,97

nem *słabo ukształtowanych moralnie* (N = 77), a osoby z trzeciego skupienia nazwano *absolutystami* (N = 70).

Subiektywnie nastawieni są w znacząco wyższym stopniu relatywistyczni i jednocześnie w najniższym stopniu idealistyczni. Osoby z tego skupienia nie wierzą w istnienie uniwersalnych zasad moralnych, uznając że to, co jest dobre, a co złe, zależy od okoliczności. Cechuje je najwyższy wśród



Rys. 11. Wykres średnich zmiennych ilościowych

1 — relatywizm moralny; 2 — idealizm moralny; 3 — makiawelizm; 4 — narcyzm; 5 — złota reguła; 6 — utylitaryzm; 7 — bilans zysków i strat; 8 — altruizm; 9 — poziom rozwoju moralnego; 10 — neurotyczność; 11 — ekstrawersja; 12 — otwartość na doświadczenia; 13 — ugodowość; 14 — sumienność; 15 — umiejscowienie kontroli; 16 — przyjmowanie perspektywy; 17 — empatyczna troska; 18 — osobista przykrość; 19 — fantazja; 20 — ogólny poziom empatii; 21 — wrażliwość na sprawiedliwość (ofiara); 22 — wrażliwość na sprawiedliwość (świadek); 23 — wrażliwość na sprawiedliwość (beneficjent)

ŹRÓDŁO: Opracowanie własne.

osób z porównywanych skupień poziom akceptacji zasady makiawelicznej „Wszystkie chwytły są dozwolone, aby osiągnąć swój cel”, narcystycznej reguły nakazującej nie zważać na innych we własnym postępowaniu, a także zasady, że „człowiek powinien w swoim działaniu dążyć przede wszystkim do maksymalizacji własnych zysków i minimalizowania własnych kosztów”. Osoby te raczej zgadzają się ze złotą regułą, która nakazuje traktować innych tak, jak samemu chce się być traktowanym, jednak czynią to w najmniejszym stopniu. Są one najmniej altruistyczne, znacząco rzadziej niż osoby z pozostałych dwu skupień zgadzają się z altruistyczną zasadą, że „działanie ma wartość wtedy, gdy nastawione jest na niesienie korzyści drugiej osobie, nawet jeśli dzieje się to kosztem samego siebie”.

Subiektywnie nastawieni to ludzie, których odpowiedzi wskazują na wysoki rozwój moralny (stadium moralności postkonwencjonalnej). Dokonując moralnych uzasadnień, wybierali oni głównie stwierdzenia odnoszące się do poziomu moralności umowy społecznej lub poziomu kierowania się uniwersalnymi zasadami moralnymi, czyli moralności zinternalizowa-

TABELA 11

Analiza wariancji dla zmiennych niezależnych tworzących skupienia

Zmienna	Międzygrupowa SS	Wewnątrzgrupowa SS	F
Relatywizm moralny	119,02	248,71	55,04**
Idealizm moralny	72,37	260,25	31,98**
Makiawelizm	81,16	174,82	53,39**
Narcyzm	46,51	226,14	23,65**
Złota reguła	11,43	120,82	10,88**
Utylitaryzm	0,78	212,14	0,42
Bilans zysków i strat	32,96	265,48	14,28**
Altruizm	7,78	245,71	3,64*
Poziom moralnego rozumowania	825,90	159,93	593,86**
Neurotyczność	361,41	19 986,92	2,08
Ekstrawersja	113,86	14 851,17	0,88
Otwartość na doświadczenia	666,84	17 003,63	4,51*
Ugodowość	1 887,21	15 256,79	14,23**
Sumienność	590,25	17 364,65	3,91*
Umieszczenie kontroli	163,19	2 054,02	9,14**
Przyjmowanie perspektywy	37,68	3 632,21	1,19
Empatyczna troska	220,61	4 168,29	6,09**
Osobista przykreść	5,84	4 392,44	0,15
Fantazja	246,42	7 090,97	4,00*
Ogólny poziom empatii	979,27	30 047,35	3,75*
Wrażliwość na sprawiedliwość (ofiara)	542,37	14 472,14	4,31*
Wrażliwość na sprawiedliwość (świadek)	434,39	13 371,34	3,74*
Wrażliwość na sprawiedliwość (beneficjent)	1 048,58	16 273,14	7,41**

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Liczba skupień — 3

nych przez jednostkę uniwersalnych zasad etycznych. Ludzie ci są raczej wewnątrzsterowni, chociaż najwięcej osób z tego skupienia udzieliło odpowiedzi sugerujących ich wiarę w znaczący wpływ czynników zewnętrznych zawiadujących ludzkim losem. Różnią się oni od osób z pozostałych dwu skupień w zakresie wybranych cech osobowości — są najmniej ugodowi, najmniej sumienni oraz najmniej otwarci na doświadczenie, szczególnie w porównaniu z osobami z trzeciego skupienia. Wykazują oni nieco większą neurotyczność i są bardziej introwertywni niż osoby z pozostałych dwu skupień, analiza jednak nie wskazała na istotność statystyczną tych różnic.

Subiektywnie nastawionych cechuje znacząco niższa w porównaniu z innymi badanymi wrażliwość na sprawiedliwość z perspektywy beneficjenta — nie przeszkadza im, że nieprawnie dostają coś, co należało się innym. Podobnie niższa jest też ich wrażliwość na sprawiedliwość z perspektywy świadka, kiedy przyglądają się, jak inni otrzymują mniej niż powinni. Są znacznie bardziej skupieni na sobie. Znacząco wyższa natomiast jest za to ich wrażliwość na sprawiedliwość z perspektywy ofiary. Bardziej bolesne niż dla osób z pozostałych dwu skupień są dla nich okoliczności, kiedy uważają, że otrzymują mniej, niż powinni, są bardziej wrażliwi na sytuacje, w których ktoś dostaje coś, co w ich mniemaniu należało się im. Ich skłonność do empatii też nie jest wysoka, choć wyższa niż u osób *słabo ukształtowanych moralnie*.

Osoby wchodzące w skład drugiego skupienia — *słabo ukształtowani moralnie* — to ludzie, których wyniki w zakresie akceptacji zasady idealizmu są zbliżone do uzyskanych przez nich wyników w aprobacie relatywizmu. Chociaż prezentują nieco większą skłonność do idealizmu niż do relatywizmu, raczej nie są zdecydowani, którą z tych zasad wyznają.

Wydaje się, że nie są pewni, co należy myśleć na temat istnienia uniwersalnych wartości i konieczności ich bezwzględnego przestrzegania — kierują się sytuacją. Czasami skłaniają się ku idealizmowi, ale przemawia do nich również pogląd, że o tym, co dobre, i o tym, co złe, decyduje sytuacja. Są to osoby w niewielkim stopniu makiaweliczne i narcystyczne, znacząco mniej niż *subiektywnie nastawieni*, ale bardziej niż *absolutyści*. Podobnie wygląda ich skłonność do robienia bilansu zysków i strat w działaniu, która jest u nich tylko nieco większa niż u *absolutystów* i dużo niższa niż u *subiektywnie nastawionych*. Osoby te zgadzają się raczej ze złotą regułą, ale w znacząco mniejszym stopniu niż *absolutyści* i w większym niż *subiektywnie nastawieni*. Co do zasady altruistycznej także zdają się nie mieć zdania, różnią się jednak znacząco od osób z pozostałych skupień (są nieco bardziej altruistyczni niż *subiektywnie nastawieni* i mniej niż *absolutyści*).

Najbardziej charakterystyczną i znaczącą cechą różniącą *słabo ukształtowanych moralnie* od członków pozostałych dwu skupień jest najniższy poziom moralnego rozumowania. Osoby z tego skupienia wybierały najczęściej odpowiedzi, świadczące o stadium moralności przedkonwencjonalnej, zazwyczaj odpowiedź wskazującą na poziom nastawienia na karę i posłuszeństwo (moralność posłuszeństwa i unikania kary) lub na poziom nastawienia instrumentalno-relatywistycznego (moralność indywidualistyczna).

Słabo ukształtowani moralnie to osoby wewnątrzsterowne, mniej jednak niż *absolutyści*, a bardziej niż *subiektywnie nastawieni*. Są też nieco mniej od *absolutystów*, za to bardziej od *subiektywnie nastawionych*, otwarci na doświadczenie, ugodowi i sumienni. Badani z tego skupienia różnią się znacząco od osób z pozostałych skupień poziomem empatii,

szczególnie w zakresie ich mniejszej skłonności do empatycznej troski o innych, do współczucia, a także mniejszej fantazji, która odnosi się do umiejętności wyobrażania sobie tego, co muszą przeżywać inne osoby w różnych sytuacjach. *Słabo ukształtowanych moralnie* cechuje najniższy ogólny poziom empatii. Ich wyniki w skalach wrażliwości na sprawiedliwość z perspektywy ofiary są znacząco wyższe od wyników, jakie uzyskali *absolutyści*, i niższe od wyników *subiektywnie nastawionych*. Wyniki osób z tego skupienia w skalach wrażliwości na sprawiedliwość z perspektywy świadka i beneficjenta są niższe od wyników *absolutystów*, ale wyższe od tych uzyskanych przez *subiektywnie nastawionych*.

Osoby z trzeciego skupienia — *absolutyści* — to idealisci, wierzący w istnienie uniwersalnych, jednoznacznych zasad moralnych, których należy bezwzględnie przestrzegać, jednocześnie najbardziej zdecydowanie odrzucający relatywizm — nie zgadzają się, aby o tym, co jest dobre, a co złe, decydowały okoliczności. *Absolutyści* tym różnią się od członków pozostałych skupień, że w najmniejszym stopniu akceptują makiaweliczną zasadę i najbardziej zdecydowanie odrzucają maksymę mówiącą, że „we własnym postępowaniu nie należy zważać na innych”. W swoich deklaracjach prezentują oni postawę najmniej narcystyczną. Mniej niż osoby z innych skupień zgadzają się też z zasadą bilansu zysków i strat, co wskazuje na ich niższe egocentryzm i interesowność. Członków tego skupienia charakteryzuje także najwyższy poziom akceptacji idei altruizmu i złotej reguły. Są oni w stanie poświęcić wiele na rzecz dobra drugiego człowieka i wyznają zasadę, że nie należy robić drugiemu, co nam niemiłe.

Absolutyści prezentują najwyższy poziom moralnego rozumowania. Są najbardziej wewnątrzsterowni, ugodowi, sumienni i otwarci na doświadczenia. Różnice te są istotne statystycznie. Szczególnie duże są te dotyczące umiejscowienia kontroli i skali ugodowości. *Absolutyści* mają też znacząco wyższe wyniki w skali empatycznej troski, fantazji oraz wyższy ogólny poziom empatii, szczególnie w porównaniu z *subiektywnie nastawionymi*. Z kolei ich wyniki w skali wrażliwości na sprawiedliwość z perspektywy ofiary są znacząco niższe, zarówno od wyników *słabo ukształtowanych moralnie*, jak i od *subiektywnie nastawionych*, natomiast w skalach wrażliwości na sprawiedliwość z innych perspektyw uzyskują najwyższe wyniki.

Oceny moralne i intencje behawioralne świadka, ofiary i sprawcy pokrzywdzenia w pracy (weryfikacja hipotez 2, 3 i 4)

W celu weryfikacji hipotez 2, 3 i 4 sprawdzono, czy badani należący do trzech wyłonionych skupień różnią się istotnie ocenami moralnymi i intencjami behawioralnymi w perspektywie świadka, ofiary i spraw-

cy krzywdy. Różnice w odpowiedziach osób z poszczególnych skupień poddane zostały analizie wariancji metodą MANOVA (wielowymiarowa) i ANOVA (jednowymiarowa).

Uzyskane w ten sposób wyniki analiz wskazują na istnienie znaczących różnic między badanymi z wszystkich trzech skupień (*subiektywnie nastawieni*, *słabo ukształtowani moralnie* i *absolutyści*). Różnice dotyczą ocen moralnych oraz intencji behawioralnych w każdej z perspektyw.

Perspektywa świadka (weryfikacja hipotezy 2)

W tabeli 12 przedstawiono rezultaty analizy wariancji metodami MANOVA (wielowymiarowa) i ANOVA (jednowymiarowa) dla perspektywy świadka. Wyniki analizy wielowymiarowej dowodzą, że przynależność do skupienia determinuje różnice między badanymi w zakresie wszystkich wyrażanych przez nich ocen moralnych i intencji etycznych (efekt globalny). Rezultaty analizy jednowymiarowej pokazują, w których ocenach i intencjach osoby przynależące do trzech skupień (*subiektywnie nastawieni*, *słabo ukształtowani moralnie* i *absolutyści*) różnią się od siebie w sposób istotny, a w których ocenach i intencjach nie ma między nimi różnic.

Okazuje się, że przynależność do danego skupienia determinuje istotne różnice między badanymi w odniesieniu do obydwu ocen moralnych — badani różnią się skłonnością do uznania krzywdy ofiary (najbardziej skłonni do tego są *absolutyści*, najmniej osoby — *słabo ukształtowane moralnie*) oraz gotowością przyznania, że w przypadku znalezienia się w opisanej sytuacji naruszony zostałby ich własny system wartości (najchętniej przyznają to *absolutyści*, najmniej chętnie godzą się z tym *subiektywnie nastawieni*). Istotne są też różnice między skupieniami w odniesieniu do wyrażanych intencji: w obrębie intencji do pozostania biernym — najbardziej skłonni do uznania, że o niczym nie wiedzą i niczego nie słyszeli jako świadkowie sytuacji krzywdy, byli *subiektywnie nastawieni*, najmniej *absolutyści*; do chęci udzielenia wsparcia — w największym stopniu wyrażali ją *absolutyści*, w najmniejszym — *subiektywnie nastawieni*; do gotowości zostania sojusznikiem ofiary — zeznawać w sądzie przeciwko sprawcy zgodziliby się najchętniej *absolutyści*, najmniej chętnie *subiektywnie nastawieni*. Przynależność do określonego skupienia nie determinuje jedynie skłonności do usprawiedliwiania sprawcy — różnice między badanymi członkami poszczególnych skupień dotyczące tej intencji nie są statystycznie istotne. Można więc przyjąć hipotezy 2a—2e, a należy odrzucić hipotezę 2f.

TABELA 12

Oceny etyczne i intencje behawioralne z perspektywy świadka a przynależność do określonego skupienia (N=233)
(wielowymiarowa i jednowymiarowa jednoczynnikowa analiza wariancji)

	MANOVA test wielowymiarowy					
	test				wartość	F
Oceny etyczne i intencje behawioralne (perspektywa świadka)	Lambda Wilksa				0,77	5,29**
	ANOVA test jednowymiarowy					
	skupienie	M	SD	SS	MS	F
Oceny etyczne — uznanie krzywdy ofiary	1	4,57	0,76	9,28	4,64	8,46**
	2	4,31	0,89			
	3	4,81	0,49			
Oceny etyczne — naruszenie własnego systemu wartości	1	4,19	0,87	11,97	5,98	10,64**
	2	4,44	0,76			
	3	4,74	0,52			
Intencje świadka — bierność	1	2,69	1,32	16,74	8,38	5,23**
	2	2,33	1,26			
	3	2,06	1,19			
Intencje świadka — chęć udzielenia wsparcia ofierze	1	4,13	0,92	8,67	4,34	5,99**
	2	4,38	0,90			
	3	4,60	0,69			
Intencje świadka — gotowość zostania sojusznikiem ofiary	1	3,13	1,21	15,03	7,52	5,03**
	2	3,31	1,27			
	3	3,74	1,18			
Intencje świadka — skłonność do usprawiedliwiania sprawcy	1	2,41	1,09	6,08	3,04	2,96
	2	2,71	1,09			
	3	2,36	0,90			

* p < 0,05

** p < 0,01

Perspektywa ofiary (weryfikacja hipotezy 3)

W tabeli 13 zamieszczono wyniki analizy wariancji metodami MANOVA (wielowymiarowa) i ANOVA (jednowymiarowa) dla perspektywy ofiary. Rezultaty pierwszej z nich wskazują, że przynależność do określonego skupienia determinuje w znacznym stopniu różnice we wszystkich ocenach moralnych i intencjach etycznych między osobami z poszczególnych skupień (efekt globalny). Z kolei analiza wariancji ANOVA pozwala wskazać, w których ocenach i intencjach osób z poszczególnych skupień występują istotne różnice.

TABELA 13

Oceny etyczne i intencje behawioralne z perspektywy ofiary a przynależność do określonego skupienia (N=233)
(wielowymiarowa i jednowymiarowa jednoczynnikowa analiza wariancji)

	MANOVA test wielowymiarowy					
	test			wartość	F	
Oceny etyczne i intencje behawioralne (perspektywa ofiary)	Lambda Wilksa			0,77	5,05**	
	ANOVA test jednowymiarowy					
	skupienie	M	SD	SS	MS	F
Oceny etyczne — uznanie krzywdy ofiary	1	4,69	0,54	11,26	5,63	14,05**
	2	4,25	0,83			
	3	4,74	0,47			
Oceny etyczne — naruszenie własnego systemu wartości	1	4,70	0,55	7,72	3,86	7,26**
	2	4,27	0,82			
	3	4,58	0,80			
Intencje ofiary — skłonność do uległości	1	1,87	0,93	6,38	3,18	3,21*
	2	2,25	1,09			
	3	2,13	0,96			
Intencje ofiary — gotowość do perswazji	1	3,60	1,33	12,18	6,09	4,18*
	2	3,59	1,22			
	3	4,10	1,00			
Intencje ofiary — skłonność do walki ze sprawcą	1	2,79	1,16	14,28	7,14	4,83**
	2	3,64	1,23			
	3	2,21	1,26			
Intencje ofiary — skłonność do usprawiedliwiania sprawcy	1	2,42	1,07	1,97	0,98	0,97
	2	2,58	1,01			
	3	2,63	0,92			

* p < 0,05

** p < 0,01

Wyniki dowodzą, że najbardziej skłonni do uznania krzywdy ofiary (własnej wyobrażonej krzywdy) są *absolutyści*, tylko nieco mniej od nich skłonni są do tego *subiektywnie nastawieni*, w najmniejszym stopniu zaś krzywdę ofiary przyznają *słabo ukształtowani moralnie*. W najwyższym stopniu ze stwierdzeniem, że w wyobrażonej sytuacji bycia ofiarą naruszony zostałby własny system wartości badanych, godzą się *subiektywnie nastawieni*, w najniższym zaś — *słabo ukształtowani moralnie*. W obrębie obydwu ocen występują więc statystycznie istotne różnice między skupieniami badanych.

Biorąc pod uwagę wyrażane intencje do zachowania się, *subiektywnie nastawieni*, *słabo ukształtowani moralnie* i *absolutyści*, wyobrazili

sobie siebie w sytuacji ofiary, różnią się najbardziej skłonnością do walki ze sprawcą. Najchętniej oskarżyliby sprawcę przed sądem *słabo ukształtowani moralnie*, najmniej byłiby do tego skłonni *absolutyści*. Członkowie poszczególnych skupień różnią się także innymi intencjami, mianowicie gotowością do uległości. Największą uległość wobec sprawcy deklarują *subiektywnie nastawieni*, najmniejszą — *słabo ukształtowani moralnie*. Różnice dotyczą też gotowości do perswazji — najchętniej rozmawialiby ze sprawcą, starając się skłonić go do zmiany stanowiska, *absolutyści*, najmniej chętnie — *subiektywnie nastawieni*. Osoby należące do poszczególnych skupień nie różnią się natomiast między sobą skłonnością do usprawiedliwiania sprawcy. Na podstawie wyników można więc przyjąć hipotezy 3a—3e i odrzucić hipotezę 3f.

Perspektywa sprawcy (weryfikacja hipotezy 4)

Różnice między ocenami i intencjami osób badanych przyjmujących perspektywę sprawcy krzywdy, należących do różnych skupień, okazały się statystycznie istotne w przypadku efektu wielowymiarowego (wyniki analizy wariancji metodą MANOVA). Analiza wariancji ANOVA uwidoczniła istotne różnice między członkami skupień w zakresie wszystkich badanych ocen moralnych i intencji behawioralnych (tabela 14).

Rezultaty wskazują na istnienie różnic między badanymi w formułowaniu ocen etycznych, największych w zakresie skłonności do przyznania, że ofiara została skrzywdzona. Najchętniej, patrząc na sytuację z perspektywy sprawcy, krzywdę ofiary uznawali *absolutyści*, najmniej chętnie — *subiektywnie nastawieni*. Podobnie było w przypadku różniącej badanych skłonności do przyznania, że sytuacja skrzywdzenia przez nich podwładnej naruszałaby ich własny system wartości — najbardziej skłonni byli to przyznać *absolutyści*, najmniej — *subiektywnie nastawieni*. Osoby należące do różnych skupień różniły się także wszystkimi przejawianymi intencjami behawioralnymi. Wyniki *słabo ukształtowanych moralnie* i *subiektywnie nastawionych*, dotyczące zmiennych „skłonność do pocucia winy” i „chęć wynagrodzenia krzywdy”, były do siebie zbliżone. Rezultaty uzyskane przez badanych z obydwu tych skupień różniły się za to istotnie od wyników *absolutystów*. *Absolutyści* przejawiali największe skłonności do odczuwania pocucia winy wobec ofiary i do wynagrodzenia jej krzywdy. Zróżnicowanie średnich wyników było większe w obrębie zmiennej „chęć przeproszenia ofiary”. Najwyższą gotowość do przeproszenia wykazywali *absolutyści*, a zdecydowanie najmniej skłonni byli do tego *subiektywnie nastawieni*.

W perspektywie sprawcy znaczące różnice między osobami z różnych skupień wystąpiły także w odniesieniu do intencji związanej z usprawied-

TABELA 14

Oceny etyczne i intencje behawioralne z perspektywy sprawcy a przynależność do określonego skupienia

(wielowymiarowa i jednowymiarowa jednoczynnikowa analiza wariancji)

	MANOVA test wielowymiarowy					
	test			wartość	F	
Oceny etyczne i intencje behawioralne (perspektywa sprawcy)	Lambda Wilksa			0,86	2,96**	
	ANOVA test jednowymiarowy					
	skupienie	M	SD	SS	MS	F
Oceny etyczne — uznanie krzywdy ofiary	1	3,77	0,76	10,51	5,25	4,88**
	2	4,05	1,07			
	3	4,29	0,78			
Oceny etyczne — naruszenie własnego systemu wartości	1	3,71	0,87	10,43	5,21	3,87*
	2	3,92	1,20			
	3	4,23	1,02			
Intencje sprawcy — skłonność do poczucia winy	1	3,72	1,32	9,73	4,87	3,45*
	2	3,70	1,25			
	3	4,15	0,99			
Intencje sprawcy — chęć przeproszenia ofiary	1	3,60	0,92	12,03	6,01	4,39*
	2	3,92	1,17			
	3	4,16	1,03			
Intencje sprawcy — chęć wynagrodzenia krzywdy	1	3,90	1,22	9,41	4,71	4,00*
	2	3,85	1,16			
	3	4,31	0,88			
Intencje sprawcy — skłonność do usprawiedliwiania sprawcy	1	3,23	1,09	9,99	4,99	4,54*
	2	3,53	1,02			
	3	3,01	1,17			

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

liwieniem postępowania sprawcy (wyobrażonego siebie w tej roli). Najbardziej skłonni do usprawiedliwiania byli *słabo ukształtowani moralnie*, najmniej — *absolutyści*. Uzyskane wyniki pozwalają na przyjęcie wszystkich hipotez: 4a—4f.

Hipotezy 2 i 3 mogą zostać przyjęte w części dotyczącej obydwu ocen i niemal wszystkich intencji, z wyjątkiem skłonności do usprawiedliwiania sprawcy. Oznacza to, że przynależność do skupienia, odpowiadającego określonemu typowi charakteryzowanemu za pomocą określonej konfiguracji cech związanych z moralnością i cech osobowości, tłumaczy różne podejście badanych do obydwu formułowanych ocen i niemal wszystkich

intencji. Nie determinuje ona jedynie zróżnicowania badanych, oceniających sytuację z dwu perspektyw: świadka i ofiary, tylko w zakresie jednej intencji — do usprawiedliwiania sprawcy. Wyniki pozwalają na przyjęcie w całości hipotezy 4. Badani należący do różnych skupień, patrząc na sytuację pokrzywdzenia z perspektywy sprawcy, różnią się między sobą w zakresie wszystkich formułowanych ocen etycznych oraz intencji behawioralnych.

4.3.6. Podsumowanie wyników i wnioski

Rezultaty badań wskazują, że istnieje typologia osób o różnej indywidualnej filozofii moralnej, odmiennym poziomie moralnego rozumowania i różnych cechach osobowości. Analiza wyników pozwoliła nakreślić trzy portrety człowieka, uwzględniające cechy jego moralności i wybrane właściwości psychologiczne. Okazało się, że ludzie w różnym stopniu akceptujący wybrane zasady moralne, prezentujący odmienny poziom moralnego rozumowania oraz cechujący się różnym nasileniem wybranych cech osobowości (głównie ugodowości, sumienności, otwartości na doświadczenie, poczucia umiejscowienia kontroli, empatii i wrażliwości na sprawiedliwość) formułują inne oceny etyczne sytuacji, w której miała miejsce krzywda, inne są również ich intencje behawioralne. Osoby te odmiennie patrzą na kwestię pokrzywdzenia ofiary. Badani o różnej filozofii moralnej i różnych cechach osobowości w innym stopniu skłonni byli przyznać, że krzywda podwładnej z przedstawionej im historii w ogóle miała miejsce. Ludzie ci w różny sposób oceniają też naruszenie własnego systemu wartości, gdy prosi się ich o wyobrażenie sobie, że uczestniczą tej sytuacji jako jej świadek, ofiara czy sprawca. Inne są także przewidywane przez nich skłonności do zachowania się. Uzyskane rezultaty poszerzają wiedzę o indywidualnych uwarunkowaniach etycznego zachowania się człowieka, przekonując o istniejących między poszczególnymi jednostkami różnicach i źródłach tych różnic.

Subiektywnie nastawieni charakteryzują się wysokim poziomem relatywizmu, makiawelizmu, bilansu zysków i strat oraz narcyzmu, a także najniższym poziomem altruizmu, wysokim poziomem rozumowania moralnego, który oznacza kierowanie się przyjętymi przez siebie zasadami moralnymi, najmniejszą ugodowością, sumiennością i otwartością na doświadczenie, przeciętną skłonnością do empatii. Cechuje ich znacząco niższa wrażliwość na sprawiedliwość z perspektywy nieuprawnionego beneficjenta i świadka, a najwyższa — z perspektywy ofiary. Są oni skupieni na sobie i własnych interesach, nie przeszkadza im, kiedy otrzymują coś,

co nieprawnie im się należy, nie razi ich także krzywda drugiego. Bardzo dotkliwie odczuwają natomiast, kiedy ktoś im coś odbiera, szczególnie, gdy byli przekonani, że należało się to im. Badania nie pozwalają, niestety, stwierdzić, jak często tak uważają.

Jako świadkowie osoby te nie mają poczucia, że opisane w sytuacji zachowanie sprawcy naruszałoby ich system wartości, są one też najbardziej bierne i najmniej skłonne do udzielenia ofierze pomocy oraz do zostania jej sojusznikiem. Wyobraziwszy sobie siebie w roli ofiary, *subiektywnie nastawieni* uznają jej krzywdę. Deklarują, że najmniej skłonni byłiby do uległości wobec sprawcy, do konformizmu, usprawiedliwiania go, a najbardziej — do walki z nim. Patrząc z perspektywy sprawcy, osoby te w niewielkim stopniu uznają krzywdę ofiary, mają nieduże poczucie winy wobec niej, wyrażają najmniejszą chęć przeproszenia ofiary i wynagrodzenia jej krzywdy.

Subiektywnie nastawieni to ludzie wyrachowani, makiaweliczni, kalkulujący własne korzyści i koszty, narcystycznie skoncentrowani na sobie. Najpewniej nie zrobią nic, co im się nie opłaca. Przypominają grupę osób z badań omówionych w rozdziale 1.1.4 (BARNETT, BASS, BROWN, 1994; por. SCHLENKER, FORSYTH, 1977; FORSYTH, 1980), zwanych subiektywistami, które cechują się tym, że odrzucają większość uniwersalnych wartości moralnych, najpewniej czyniąc to w celu czerpania korzyści własnych z każdej sytuacji. Ich kręgosłup moralny jest ukształtowany, ale mogą być bardzo egoistyczni i bezwzględni w swych czynach i wyborach etycznych. Najczęściej nie reagują na krzywdę drugiego, a ich reakcja na krzywdę własną może być zarówno waleczna, jak i uległa, w zależności od tego jak spostrzegają sytuację oraz od tego czy oceniają partnera interakcji jako osobę silniejszą czy słabszą od siebie. Jest też bardzo prawdopodobne, że spośród ludzi o takiej charakterystyce rekrutują się sprawcy prześladowania innych pracowników.

Słabo ukształtowani moralnie, których wyróżnia niezdecydowanie w stosunku do istnienia i wyznawania uniwersalnych wartości oraz najniższy poziom rozumowania moralnego i najniższy poziom empatii, to ludzie, którzy, patrząc na sytuację z każdej z trzech badanych perspektyw, w najmniejszym stopniu skłonni są dostrzec krzywdę ofiary, przyznać, że miała ona miejsce i że opisana sytuacja, gdyby się w niej znaleźli, naruszałaby ich system wartości. Średnie wyniki w zakresie badanych intencji behawioralnych dla tej grupy mieszczą się najczęściej między średnimi wynikami pozostałych dwu skupień. Charakterystyczne dla osób *słabo ukształtowanych moralnie* jest niezdecydowanie. Patrząc na sytuację z perspektywy świadka i sprawcy, mają one największą skłonność do usprawiedliwiania sprawcy, a jednocześnie, jako ofiary, wykazują dużą gotowość do polemiki ze sprawcą, do przekonywania go do zmiany decyzji oraz do walki z nim. Decyzje badanych z tej grupy

zdają się zależeć od sytuacji, od perspektywy, jaką przyjmują, a ich moralne zasady są niedookreślone — mają oni niewielkie w nich rozeznanie.

Słabo ukształtowani moralnie najbardziej przypominają grupę osób kierujących się w swoich ocenach moralnych sytuacją — z badań BARNETTA, BASSA i BROWNA (1994). Zdają się mieć bardzo giętki kręgosłup moralny, co wyraża się szczególnie w uznawaniu uniwersalnych wartości przy jednoczesnym deklarowanym braku wiary w takowe. Niski poziom rozumowania moralnego oraz brak empatii czynią z nich osoby mało wrażliwe na krzywdę drugiego. W pracy może się to przejawiać ich obojętnością na *mobbing*, bezkrytycznym podporządkowaniem wymaganiom zwierzchników i sytuacji, bez względu na jej moralny wydźwięk i aspekty, gdyż osoby te mogą po prostu ich nie dostrzegać lub je pomijać.

Absolutyści to osoby najbardziej idealistycznie nastawione, najmniej relatywistyczne, makiawelistyczne, narcystyczne, w najmniejszym też stopniu stosujące bilans zysków i strat, najmniej nastawione na własne korzyści w kontaktach z innymi, najbardziej zaś altruistyczne. W swoich uzasadnieniach działania odwołują się do najwyższego poziomu moralnego rozumowania. Są to jednocześnie ludzie najbardziej ugodowi, sumienni, otwarci na doświadczenie, najbardziej spośród badanych wewnątrzsterowni, przejawiający empatyczną troskę o innych, wrażliwi na sprawiedliwość, głównie z pozycji nieuprawnionego beneficjenta i świadka — wyczuleni na sytuację, kiedy dostają coś, na co w ich mniemaniu nie zasługują, i przeżywający dyskomfort, kiedy widzą, że ktoś trzeci jest pokrzywdzony.

Absolutyści są najbardziej skłonni przyznać, że ofiara w wyobrażonej sytuacji została skrzywdzona i że naruszałoby to ich własny system wartości. Skłonność ta występuje we wszystkich trzech badanych perspektywach. Osoby należące do tego skupienia odczuwają w związku z przedstawioną im historią zdecydowanie największy dyskomfort i nie godzą się na krzywdę, jaka została opisana w zaprezentowanej historii. Jednocześnie nie są one skoncentrowane na sobie — jako świadkowie sytuacji pokrzywdzenia byłyby najbardziej skłonne udzielić wsparcia ofierze i zostać jej sojusznikiem, zeznając przeciwko sprawcy w sądzie. Jako ofiary są najmniej skłonne, by walczyć ze sprawcą, a jednocześnie najbardziej chętne do perswazji, do polemiki i prób racjonalnego przekonania sprawcy, aby zmienił swą krzywdzącą decyzję. Jako sprawcy *absolutyści* mieliby największe poczucie winy. Po wyobrażeniu sobie, że sami są sprawcami krzywdy, byłiby też najmniej skłonni do usprawiedliwiania swego krzywdzącego postępowania i jednocześnie najbardziej chętni, aby przeprosić ofiarę oraz wynagrodzić jej krzywdę.

Absolutyści to ludzie wierzący w znaczenie bezwzględного przestrzegania uniwersalnych wartości. Mają oni silny kręgosłup moralny, kierują

się jasnymi i oczywistymi zasadami, a przy tym są bardzo empatyczni i wrażliwi na sprawiedliwość, szczególnie z perspektywy świadka i beneficjenta. Przypominają oni osoby w badaniach BARNETTA, BASSA, BROWNA (1994) zwane tak samo — absolutystami. Po *absolutystach* będących członkami organizacji można spodziewać się najbardziej zdecydowanych reakcji w sytuacjach, w których naruszane są zasady etyczne. Jest niemal pewne, że pierwsi zauważą krzywdę, staną po stronie ofiary, udzielą jej wsparcia. Jeśli zdarzy im się skrzywdzić kogoś, żałują tego, oczywiście jest dla nich, że skrzywdzoną osobę trzeba przeprosić i wynagrodzić jej szkodę. Problemem są dla nich sytuacje, kiedy same stają się ofiarami, nie mają bowiem w sobie siły do walki i kiedy ich racjonalne argumenty wyrażone samemu sprawcy nie przynoszą efektu — nie zrobią nic więcej i najpewniej mu ulegną.

Podsumowując, celem prezentowanych badań było sprawdzenie, czy ludzie będący pracownikami różnych organizacji różnią się w zakresie wyznawanej ideologii moralnej i wybranych cech psychologicznych. W swoim badaniu BARNETT, BASS i BROWN (1994) skoncentrowali się na idealizmie i relatywizmie. W przedstawionym projekcie badawczym autorki powiększono liczbę branych pod uwagę wymiarów ideologii moralnej. Badaniem objęto także poziom rozumowania moralnego oraz cechy psychologiczne — cechy osobowości z modelu pięcioczynnikowego, empatię, wrażliwość na sprawiedliwość oraz umiejscowienie kontroli wzmocnień. Istnieje wiele przesłanek, by sądzić, że cechy te stanowią potencjalne determinanty reakcji ludzi w sytuacjach zawierających dylemat moralny. Kolejnym krokiem w badaniach było odniesienie rozpatrywanych cech człowieka nie tylko do formułowanych przez niego ocen, jak zrobili to wcześniej BARNETT, BASS i BROWN (1994), lecz także do intencji behawioralnych.

W wyniku tych działań nakreślono psychologiczne portrety ludzi o różnej moralności i cechach psychologicznych, odmiennie oceniających sytuację dylematu etycznego związanego z krzywdą, z niesprawiedliwym traktowaniem w sytuacji pracy, o odmiennych skłonnościach do zachowania się w takiej sytuacji. Okazało się, że opisane tu charakterystyki moralności i cechy psychologiczne warunkują nie tylko oceny, lecz także intencje. Osoby o określonych układach cech moralnych i psychologicznych, kiedy wyobraziły sobie siebie w roli ofiary, świadka lub sprawcy krzywdy, formułowały różne oceny i wyrażały skłonność do odmiennych zachowań w tej sytuacji. Wnioskować można na tej podstawie, że badane właściwości mogą wpływać na konkretne zachowania również w sytuacjach rzeczywistych.

4.4. Wybrane cechy organizacji

a doświadczanie zachowań nieetycznych w pracy

z perspektywy ofiary i świadka

Badania własne

4.4.1. Wprowadzenie

Klimat organizacyjny wynika z zachowania się pracowników i je warunkuje. Dowodzą tego badania wskazujące, że klimat kształtuje sposób postępowania osób zatrudnionych w organizacji (VIMBUSH, SHEPARD, 1994). Kategoria ta okazała się też predyktorem zadowolenia z pracy i sposobu jej wykonania (DESHPANDE, 1996a). Wykazano, że od niektórych cech klimatu zależy etyczne postępowanie człowieka (DESHPANDE, 1996b; VICOR, CULLEN, 1987).

VICTOR i CULLEN (1987; 1988) na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań klimatu organizacji stwierdzili, że w danej organizacji panuje najczęściej jeden dominujący typ klimatu, który oddziałuje na zatrudnionych w niej ludzi i kształtuje sposób ich postępowania, wykonywania pracy oraz percepcji cech własnych, innych ludzi oraz organizacji. Dzieje się to na trzech płaszczyznach klimatu: indywidualnej, lokalnej i kosmopolitycznej. Klimat wpływa na sposób postrzegania przez pracownika siebie samego (płaszczyzna indywidualna), innych ludzi, w tym na współpracowników i pracowników innych działów (płaszczyzna lokalna) oraz klientów, udziałowców firmy i kontrahentów (płaszczyzna kosmopolityczna). Podsumowując, opisywany czynnik jest związany z zachowaniami pracowników, ze sposobem patrzenia przez nich na własną organizację, z percepcją cech i z zachowaniami wobec klientów (SCHEIN, 1996). Badania empiryczne nad podejmowaniem decyzji etycznych i zachowaniem nieetycznym w miejscu pracy często wskazują, że przyczyny łamania zasad etycznych przez pracowników wynikają z panującego w danej organizacji klimatu (TREVIÑO, WEAVER, REYNOLDS, 2006; TREVIÑO, YOUNGBLOOD, 1990). Podobnie wpływać on może na percepcję zachowań nieetycznych, na sposób ich doświadczania przez konkretnego pracownika.

Poza klimatem wpływ na doświadczanie zachowań nieetycznych i ich spostrzeganie mogą mieć także takie cechy organizacji, jak jej wielkość, forma własności oraz liczba najbliższych współpracowników (wielkość zespołu). Opisane w dalszej części pracy badania koncentrują się na roli tych zmiennych.

4.4.2. Cel badań i hipotezy

Celem badań było sprawdzenie powiązań między wybranymi cechami organizacji (wymiarami klimatu organizacji, wielkością firmy, formą własności firmy i liczbą najbliższych współpracowników) a częstością doświadczania zachowań nieetycznych przez zatrudnionych w niej pracowników. Doświadczanie zachowań nieetycznych badano z pozycji ich ofiary i świadka.

Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- H1: Predyktorami oceny częstości doświadczania zachowań nieetycznych z perspektywy ofiary są wybrane cechy organizacji:
- a) klimat organizacji,
 - b) wielkość firmy,
 - c) forma własności firmy,
 - d) liczba najbliższych współpracowników.
- H2: Predyktorami oceny częstości doświadczania zachowań nieetycznych z perspektywy ich świadka są wybrane cechy organizacji:
- a) klimat organizacji,
 - b) wielkość firmy,
 - c) forma własności firmy,
 - d) liczba najbliższych współpracowników.

4.4.3. Metody badawcze

W celu weryfikacji hipotez dokonano pomiaru zmiennych za pomocą następujących narzędzi:

Kwestionariusz Zachowań Nieetycznych w Organizacji. Do diagnozy częstości doświadczania zachowań nieetycznych w pracy oraz kategorii tych zachowań posłużono się autorską metodą — Kwestionariuszem Zachowań Nieetycznych w Organizacji (szczegółowy opis metody w rozdziale 5.2.3). W badaniu doświadczania zachowań nieetycznych uwzględniono dwie perspektywy: spojrzenie badanego z pozycji ofiary takich zachowań oraz z pozycji ich świadka.

Kwestionariusz Klimatu Organizacyjnego. Do diagnozy poszczególnych wymiarów klimatu organizacyjnego posłużyła polska wersja Kwestionariusza Klimatu Organizacyjnego KOLBA (Kolb's Organizational Climate Questionnaire, 1974) w tłumaczeniu KOŻUSZNIK i JEZERSKIEGO (1984; por. KOŻUSZNIK, 1998). Klimat organizacyjny jest tutaj ukazany jako formalny,

ale zinternalizowany przez pracownika system norm i wartości typowych dla zakładu pracy, wyznaczający specyficzny sposób zachowania się pracowników (KATZ, KAHN, 1979; BRATNICKI, KRYŚ, STACHOWICZ, 1988). Narzędzie diagnozuje klimat panujący w organizacji w odniesieniu do siedmiu wymiarów. Badane wymiary klimatu to:

1. Konformizm — poczucie, że istnieje wiele wymuszonych z zewnątrz ograniczeń w instytucji, zespole; stopień, w jakim pracownicy czują, że istnieje wiele zasad, procedur, przepisów i sposobów, jakim muszą się poddawać, zamiast wykonywać swoją pracę tak, jak uważają za stosowne.
2. Odpowiedzialność — członkowie zespołu (organizacji) są osobiście odpowiedzialni za realizację przydzielonych im zadań; stopień, w jakim pracownicy czują, że mogą samodzielnie decydować i rozwiązywać problemy bez uzgodnienia każdego kroku z kierownictwem.
3. Wymagania — nacisk organizacji na jakość wykonania i produkcji oraz stopień, w jakim pracownicy mają poczucie, że organizacja ustala im ambitne zadania i zachęca do ich podejmowania.
4. Nagrody — stopień, w jakim pracownicy mają poczucie, że są w zespole (organizacji) raczej nagradzani i uznawani za swoją pracę aniżeli ignorowani, krytykowani lub karani, gdy coś im się nie powiedzie.
5. Zorganizowanie — poczucie, że działania zespołu (organizacji) są dobrze zorganizowane, a cele jasno określone, w przeciwieństwie do dezorganizacji czy zamieszania.
6. Poczucie ciepła i poparcia — poczucie, że przyjaźń jest w zespole (organizacji) wartością cenioną, że pracownicy ufają sobie nawzajem i udzielają sobie poparcia; poczucie, że w zespole przeważają dobre stosunki.
7. Kierowanie — członkowie zespołu (organizacji) dobrowolnie akceptują kierownictwo i wskazówki fachowców; jeśli zachodzi potrzeba kierowania, członkowie potrafią przejąć role kierownicze i są popierani przez pozostałych uczestników zespołu, kierowanie jest oparte na wysokich kompetencjach zawodowych.

W zależności od stopnia natężenia poszczególnych wymiarów w subiektywnym odczuciu osoby badanej klimat organizacyjny może przybierać formę od zdecydowanie autokratycznej do zdecydowanie wspierającej.

Pytania na temat wielkości, formy własności firmy oraz liczby najbliższych współpracowników. Wielkość organizacji, formę własności firmy, w której pracuje badany, oraz liczbę najbliższych współpracowników określał on przez wpisanie odpowiedzi lub zakreszenie odpowiedniej rubryki w zestawie metod. Wielkość organizacji określono za pomocą standardowego podziału, w którym przyjmuje się, że przedsiębiorstwo małe zatrudnia do 9 osób, średnie — od 10 do 49 osób, duże — od 50 do 250 osób, a bardzo duże — powyżej 250 osób. Przez formę własności rozumiano, czy firma jest jednostką sektora finansów publicznych, przed-

siębiorstwem państwowym, przedsiębiorstwem spółdzielczym, firmą prywatną (spółką), czy firmą prywatną własną lub rodzinną.

Analiza statystyczna

W celu weryfikacji hipotez wykonano krokową (postępującą) analizę regresji, dla ogólnej częstości doświadczania zachowań nieetycznych oraz dla każdej kategorii zachowań nieetycznych, oddzielnie dla perspektywy ofiary i świadka. Wszystkie obliczenia statystyczne wykonano, korzystając z pakietu statystycznego STATISTICA (StatSoft, 2012).

4.4.4. Próba badawcza, czas i miejsce badań

Badaniem objęto 750 osób zatrudnionych w organizacjach różnego rodzaju i różnej wielkości. Uzyskano 725 poprawnie wypełnionych ankiet, które poddano dalszej analizie. Badani to osoby w wieku od 18 do 64 lat (średnia wieku wynosiła 32,5 lat), z czego 67,2% stanowiły kobiety, a 32,8% — mężczyźni. Udział osób z wykształceniem wyższym wyniósł 53,8%, ze średnim — 39,6%, pozostałe osoby (6,6%) miały wykształcenie zawodowe. Badani na stanowisku kierowniczym stanowili 18,4%.

Najwięcej osób (43,3%) pracowało w przedsiębiorstwach prywatnych (spółkach), 34,3% — w jednostkach sektora finansów publicznych, 11,6% — w przedsiębiorstwach państwowych, 3,3% — w przedsiębiorstwach spółdzielczych, a pozostałe 7,5% badanych zatrudnionych było w prywatnych firmach prowadzonych przez siebie lub kogoś bliskiego.

Wśród badanych 25,9% osób pracowało w dużych organizacjach zatrudniających ponad 250 pracowników, 28,7% osób — w firmach zatrudniających od 50 do 249 ludzi, 27,3% w organizacjach zatrudniających od 10 do 49 ludzi, a 18,1% — w małych firmach, a załogą liczącą do 9 pracowników. Badania przeprowadzono w Polsce, na Śląsku, w 2012 roku.

4.4.5. Wyniki badań

Statystyki opisowe i korelacje między badanymi zmiennymi zamieszczono w tabeli 15. W tabeli 16 zaprezentowano wyniki analizy regresji

Statystyki opisowe i korelacje

Zmienna	Średnia N = 725	Odchy- lenie stan- dardo- we	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Forma własności firmy	—	—	—							
2 Wielkość firmy	—	—	-0,16	—						
3 Liczba najbliższych współpracowników	9,84	17,26	-0,09	0,20	—					
4 KO — konformizm	6,39	2,58	-0,20	0,03	0,06	—				
5 KO — odpowiedzialność	7,47	2,14	-0,01	-0,04	-0,01	0,11	—			
6 KO — wymagania	6,81	2,15	-0,04	0,00	-0,02	0,09	0,48	—		
7 KO — nagrody	5,94	2,38	0,01	-0,06	-0,02	-0,07	0,23	0,42	—	
8 KO — zorganizowanie	6,86	2,50	-0,02	0,01	-0,04	0,04	0,32	0,44	0,56	—
9 KO — poczucie ciepła i poparcia	6,71	2,45	0,01	-0,04	-0,11	-0,06	0,18	0,34	0,56	0,58
10 KO — kierowanie	6,38	2,27	-0,04	-0,03	-0,04	-0,04	0,21	0,39	0,57	0,52
11 KO — klimat ogólny	9,48	11,23	-0,11	0,02	-0,04	0,10	0,04	0,04	-0,08	0,02
12 DZNOO	26,07	6,53	-0,00	0,06	0,03	0,06	-0,12	-0,18	-0,23	-0,28
13 DZNOD	5,79	1,74	0,04	-0,00	-0,03	-0,01	-0,09	-0,06	-0,06	-0,12
14 DZNOI	6,49	1,97	-0,08	0,09	0,08	0,13	-0,09	-0,19	-0,26	-0,30
15 DZNON	4,79	1,45	0,04	0,00	0,02	-0,01	-0,09	-0,08	-0,10	-0,09
16 DZNOP	4,47	1,73	-0,02	0,06	-0,00	0,06	-0,09	-0,14	-0,20	-0,23
17 DZNOZ	4,52	1,61	0,03	0,04	0,03	-0,05	-0,11	-0,19	-0,24	-0,30
18 DZNSWO	29,51	7,40	-0,04	0,11	0,06	0,11	-0,09	-0,16	-0,24	0,20
19 DZNSWD	6,31	2,04	0,04	-0,00	-0,03	-0,00	-0,09	-0,07	-0,06	-0,07
20 DZNSWI	7,38	2,17	-0,11	0,16	0,10	0,15	-0,08	-0,16	-0,26	-0,20
21 DZNSWN	5,41	1,69	0,02	0,08	0,06	-0,05	-0,06	-0,08	-0,11	-0,09
22 DZNSWP	5,32	1,85	-0,09	0,09	0,01	0,13	-0,06	-0,15	-0,24	-0,18
23 DZNSWZ	5,09	1,77	0,01	0,08	0,07	0,10	-0,05	-0,17	-0,25	-0,24

DZNOO — doświadczanie zachowań nieetycznych (jako ofiara) — ogółem; DZNOD — doświadczanie (jako ofiara) — izolacja i ignorowanie; DZNON — doświadczanie zachowań nieetycznych (jako ofiara) — niżanie i deprecjacja; DZNOZ — doświadczanie zachowań nieetycznych (jako ofiara) — zaznaczanie po — doświadczanie zachowań nieetycznych (jako świadek) — dyskryminacja; DZNSWI — doświadczanie nieetycznych (jako świadek) — naruszanie godności i nietykalności; DZNSWP — doświadczanie zachowań (jako świadek) — zaznaczanie pozycji władzy

TABELA 15

zmiennych badawczych

9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
—													
0,65	—												
0,12	0,08	—											
-0,29	-0,26	0,01	—										
-0,10	-0,09	0,07	0,72	—									
-0,30	-0,28	-0,00	0,76	0,34	—								
-0,13	-0,13	-0,02	0,73	0,54	0,38	—							
-0,24	-0,21	-0,01	0,82	0,47	0,52	0,54	—						
-0,32	-0,25	0,01	0,80	0,42	0,57	0,46	0,61	—					
-0,25	-0,22	0,02	0,75	0,49	0,62	0,54	0,58	0,64	—				
-0,10	-0,07	0,07	0,55	0,67	0,30	0,41	0,36	0,36	0,70	—			
-0,27	-0,24	0,02	0,60	0,27	0,74	0,33	0,40	0,48	0,80	0,37	—		
-0,12	-0,10	0,01	0,56	0,36	0,34	0,67	0,41	0,41	0,75	0,50	0,46	—	
-0,20	-0,19	-0,03	0,61	0,29	0,49	0,38	0,64	0,51	0,81	0,42	0,58	0,50	—
-0,28	-0,25	0,02	0,62	0,31	0,52	0,35	0,45	0,72	0,83	0,43	0,65	0,53	0,64

zachowań nieetycznych (jako ofiara) — dyskryminacja; DZNOI — doświadczanie zachowań nieetycznych naruszanie godności i nietykalności; DZNOP — doświadczanie zachowań nieetycznych (jako ofiara) — pozycji władzy; DZNSWO — doświadczanie zachowań nieetycznych (jako świadek) — ogółem; DZNSWD zachowań nieetycznych (jako świadek) — izolacja i ignorowanie; DZNSWN — doświadczanie zachowań nieetycznych (jako świadek) — poniżanie i deprecjacja; DZNSWZ — doświadczanie zachowań nieetycznych

TABELA 16

Częstość doświadczania zachowań nieetycznych z perspektywy ofiary
a czynniki leżące po stronie organizacji — analiza regresji

Zmienna zależna	Zmienne niezależne włączone do modelu	Beta	t	Statystyki modelu
Częstość doświadczania zachowań nieetycznych – ogółem	KO — poczucie ciepła i poparcia	-0,15	-3,05**	skorygowane $R^2 = 0,11$ $F = 13,28^{**}$
	KO — zorganizowanie	-0,14	-3,02**	
Dyskryminacja	KO — klimat ogólny	0,08	2,19*	skorygowane $R^2 = 0,02$ $F = 3,74^*$
Izolacja i ignorowanie	KO — zorganizowanie	-0,17	-3,82**	skorygowane $R^2 = 0,14$ $F = 17,92^{**}$
	KO — poczucie ciepła i poparcia	-0,12	-2,44*	
	KO — konformizm	0,13	3,53**	
	wielkość firmy	0,08	2,26*	
Naruszanie godności i nie-tykalności	brak zmiennych istotnych			
Ponizanie i deprecjacja	KO — poczucie ciepła i poparcia	-0,13	-2,50*	skorygowane $R^2 = 0,07$ $F = 10,21^{**}$
	KO — zorganizowanie	-0,12	-2,69**	
Zaznaczanie pozycji władzy	KO — poczucie ciepła i poparcia	-0,22	-5,03**	skorygowane $R^2 = 0,12$ $F = 15,68^{**}$
	KO — zorganizowanie	-0,15	-3,27*	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Metoda analizy — regresja wieloraka krokowa

W tabeli zawarto jedynie zależności istotne statystycznie.

dla perspektywy ofiary, natomiast w tabeli 17 — rezultaty dla perspektywy świadka.

Wyniki analizy regresji przedstawione w tabeli 16 pozwalają na przyjęcie hipotez 1a i 1b, mówiących o związkach klimatu organizacji i wielkości firmy z częstością doświadczania zachowań nieetycznych z perspektywy ofiary, oraz na odrzucenie hipotez 1c i 1d, stanowiących, że częstość doświadczania zachowań nieetycznych tłumaczy forma własności firmy i liczba najbliższych współpracowników. Rezultaty wskazujące na związek wybranych czynników leżących po stronie organizacji z częstością doświadczania zachowań nieetycznych z perspektywy ofiary dowodzą, że najbardziej znaczącymi wymiarami klimatu organizacji dla ogólnej częstości doświadczania zachowań nieetycznych są poczucie ciepła i poparcia oraz zorganizowanie. Im większe poczucie badanych, że przyjaźń

TABELA 17

Częstość doświadczania zachowań nieetycznych z perspektywy świadka
a czynniki leżące po stronie organizacji — analiza regresji

Zmienna zależna	Zmienne niezależne włączone do modelu	Beta	t	Statystyki modelu
Częstość doświadczania zachowań nieetycznych — ogółem	KO — poczucie ciepła i poparcia	-0,16	-3,65**	skorygowane $R^2 = 0,09$ $F = 13,06^{**}$
	KO — nagrody	-0,11	-2,37*	
	wielkość firmy	0,09	2,61**	
	KO — konformizm	0,10	2,63**	
Dyskryminacja	KO — poczucie ciepła i poparcia	-0,10	-2,63**	skorygowane $R^2 = 0,02$ $F = 4,84^{**}$
	KO — klimat ogólny	0,10	2,57*	
	KO — odpowiedzialność	-0,08	-2,01*	
Izolacja i ignorowanie	KO — poczucie ciepła i poparcia	-0,13	-2,68**	skorygowane $R^2 = 0,12$ $F = 12,31^{**}$
	wielkość firmy	0,12	3,38**	
	KO — nagrody	-0,12	-2,51*	
	KO — konformizm	0,11	3,13**	
Naruszanie godności i nieetykalności	KO — poczucie ciepła i poparcia	-0,09	-2,17*	skorygowane $R^2 = 0,02$ $F = 3,34^{**}$
	wielkość firmy	0,08	2,02*	
Poniżanie i deprecjacja	KO — nagrody	-0,15	-3,22**	skorygowane $R^2 = 0,08$ $F = 1,68^{**}$
	KO — konformizm	0,11	3,00**	
	wielkość firmy	0,07	1,99*	
Zaznaczanie pozycji władzy	KO — poczucie ciepła i poparcia	-0,13	-2,60**	skorygowane $R^2 = 0,10$ $F = 9,28^{**}$
	KO — konformizm	0,09	2,53*	
	wielkość firmy	0,08	2,24*	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Metoda analizy — regresja wieloraka krokowa

W tabeli zawarto jedynie zależności istotne statystycznie.

jest w zespole (organizacji) wartością cenioną, że pracownicy ufają sobie nawzajem i udzielają sobie poparcia, oraz im silniejsze poczucie, że działania zespołu (organizacji) są dobrze zorganizowane, a cele jasno określone, że nie panuje zamieszanie i chaos — tym rzadziej osoby przyznają się do doświadczania zachowań nieetycznych.

Poczucie dyskryminacji wiąże się z ogólnym klimatem organizacji — im bardziej jest on wspierający, tym częściej osoba przyznaje się do bycia dyskryminowaną (ze względu na wiek, płeć, orientację seksualną, wyznanie i stan zdrowia). Izolacja i ignorowanie to czynniki, których

najważniejszymi predyktorami są zorganizowanie, konformizm, poczucie ciepła i poparcia oraz wielkość firmy. Im większe poczucie przyjaźni i ciepła wśród pracowników oraz im lepsze oceny organizacji pracy i jasności celów, tym rzadziej osoby doświadczają izolacji i ignorowania. Im większa firma oraz im wyższa ocena konformizmu, poczucie, że w organizacji istnieją narzucone z zewnątrz ograniczenia, zasady, procedury, przepisy i sposoby, którym pracownicy muszą się podporządkować, im mniej mają oni swobody w wyborze sposobu wykonywania swoich zadań, tym silniejsze jest ich poczucie bycia ograniczanym, także w formie izolowania, i ignorowanym. Opisywane wcześniej dwa wymiary klimatu organizacji: poczucie ciepła i zorganizowanie, tłumaczą też zmienność częstości doświadczania poniżania i deprecjacji oraz zaznaczania pozycji władzy. Im wyżej osoba ocenia te wymiary klimatu swojej firmy, tym rzadziej doznaje zachowań nieetycznych z obydwu kategorii; rzadziej też doświadczają zachowań poniżających i czuje, że inni traktują ją z dystansem czy lekceważeniem.

Żadna z badanych charakterystyk organizacji nie jest związana z doświadczaniem naruszania godności i nietykalności.

Rezultaty analizy regresji ukazane w tabeli 17 pozwalają na przyjęcie hipotez 2a i 2b, mówiących o związkach klimatu organizacji i wielkości firmy z częstością doświadczania zachowań nieetycznych z perspektywy świadka, oraz na odrzucenie hipotez 2c i 2d, stanowiących, że predyktorami częstości doświadczania zachowań nieetycznych są forma własności firmy i liczba najbliższych współpracowników.

Wyniki pozwalają stwierdzić, że czynnikami istotnymi dla ogólnej częstości doświadczania zachowań nieetycznych z perspektywy świadka są wybrane wymiary klimatu organizacyjnego: poczucie ciepła i poparcia oraz nagrody. Im wyższe poczucie wzajemnego zaufania, ciepła i przyjaźni oraz im wyższe poczucie, że w zespole (organizacji) pracownicy są raczej nagradzani i doceniani za swoją pracę aniżeli ignorowani, krytykowani lub karani, tym rzadziej doświadczają oni zachowań nieetycznych jako świadkowie. Dodatkowo predyktorami ogólnej częstości doświadczania zachowań nieetycznych z pozycji świadka są wymiar konformizmu i wielkość organizacji. Im większe poczucie ograniczenia przepisami, zasadami i regułami, obowiązującymi w firmie oraz im większa organizacja, w której osoba jest zatrudniona, tym częściej jest ona świadkiem zachowań nieetycznych.

Z częstością bycia świadkiem dyskryminacji w największym stopniu wiążą się poczucie ciepła i poparcia oraz odpowiedzialność. Im lepiej oceniane są relacje międzyludzkie oraz im bardziej kładzie się nacisk na indywidualną odpowiedzialność w miejscu pracy, tym rzadziej pracownicy są świadkami dyskryminacji. Jednocześnie im bardziej wspierający jest

klimat ogólny, tym częściej osoba dostrzega w organizacji dyskryminowanie innych (ze względu na wiek, płeć, orientację seksualną, wyznanie i stan zdrowia).

Doświadczanie izolacji i ignorowania w perspektywie świadka wyznaczają trzy wymiary klimatu organizacyjnego: poczucie ciepła i poparcia oraz nagrody (związek negatywny: im cieplejsze są relacje między pracownikami oraz częstsze poczucie bycia nagradzanym niż karanym, tym rzadziej są świadkami tego rodzaju zachowań nieetycznych w miejscu pracy), a także wymiar konformizmu (związek pozytywny: im wyższy konformizm i potrzeba podporządkowania się zasadom, tym częściej osoby są świadkami zachowań nieetycznych). Znaczącym predyktorem bycia świadkiem izolacji i ignorowania jest także wielkość firmy (związek pozytywny: im większa organizacja, tym częściej osoba jest w niej świadkiem wspomnianych negatywnych form zachowania). Bycie świadkiem naruszania godności i nietykalności pracownika tłumaczy wymiar klimatu poczucie ciepła i poparcia (związek negatywny — gorsze relacje w pracy sprzyjają byciu świadkiem zachowań związanych z naruszaniem godności). Znacząca jest tu również wielkość firmy (związek pozytywny). Doświadczanie poniżania i deprecjacji, z pozycji świadka takich zachowań, jest związane w istotny sposób z następującymi wymiarami: nagrody (związek negatywny) i konformizmu (związek pozytywny), a także wielkości organizacji (im większa firma tym częściej osoba jest tam świadkiem poniżania i deprecjacji). Bycie świadkiem zaznaczania pozycji władzy jest także uwarunkowane poczuciem ciepła i poparcia (związek negatywny) oraz konformizmem i wielkością firmy (związki pozytywne).

4.4.6. Dyskusja wyników i wnioski

Spośród badanych cech organizacji jej wielkość i klimat okazały się znaczącymi predyktorami częstości doświadczania zachowań nieetycznych w pracy przez ofiarę i przez świadka. Do bycia ofiarą i świadkiem zachowań nieetycznych częściej przyznają się osoby pracujące w większych organizacjach. Wymiarami klimatu organizacyjnego, które okazały się najistotniejszymi negatywnymi predyktorami doświadczania zachowań nieetycznych są: *poczucie ciepła i poparcia w zespole* (przyjaźń, wzajemne zaufanie, przyjazna/ciepła atmosfera), *zorganizowanie* (w rozumieniu dobrej organizacji pracy, panującej jasności celów) oraz *nagrody* (nagradzanie i docenianie pracowników).

Wyniki te potwierdzają wcześniejsze badania amerykańskie na temat roli wsparcia społecznego pochodzącego z najbliższego otoczenia. Koncepcja wsparcia społecznego ma wiele odmian, na przykład więzi społecznej, znaczących kontaktów społecznych, pozyskiwania powierników (BAŃKA, 1992; CHUDZICKA, 2004). Zdaniem BAŃKI (1992), osoby żyjące w przyjaznym dla nich środowisku społecznym są zdrowsze i lepiej funkcjonują od osób pozbawionych pomocy innych. Bycie częścią trwałej społecznej zbiorowości daje człowiekowi poczucie przynależności i bezpieczeństwa (CAPLAN, 1987), z kolei brak identyfikacji z organizacją prowadzić może do poczucia zagrożenia, alienacji i częstszego doświadczania nieetycznych zachowań ze strony innych. Wsparcie społeczne jest najczęściej utożsamiane z samą obecnością osób pomocnych w sytuacjach trudnych, stąd mowa o „buforowej roli wsparcia społecznego”, gdyż towarzystwo ludzi, których lubimy i którym ufamy, zabezpiecza nas przed negatywnymi i niepożądanymi skutkami stresu oraz krytycznych wydarzeń życiowych (por. SĘK, 1993; CHUDZICKA, 2004).

Istotnym wymiarem okazał się także *konformizm*. Im wyższe poczucie zewnętrznych ograniczeń, potrzeby podporządkowania się zasadom, procedurom, przepisom i mniejsze poczucie swobody, tym częściej doświadczane są zachowania nieetyczne.

Wymiar *odpowiedzialność* (samodzielność decyzji pracowniczych i rozwiązywania problemów) wiązał się jedynie z częstością bycia świadkiem dyskryminacji (związek negatywny). Okazało się, że wymiary *wymagania* (opinia na temat charakteru zadań — nacisk na jakość) i *kierowanie* (stosunek do kierownictwa — akceptacja kompetentnych zwierzchników) nie mają związku z częstością bycia ofiarą i świadkiem zachowań nieetycznych.

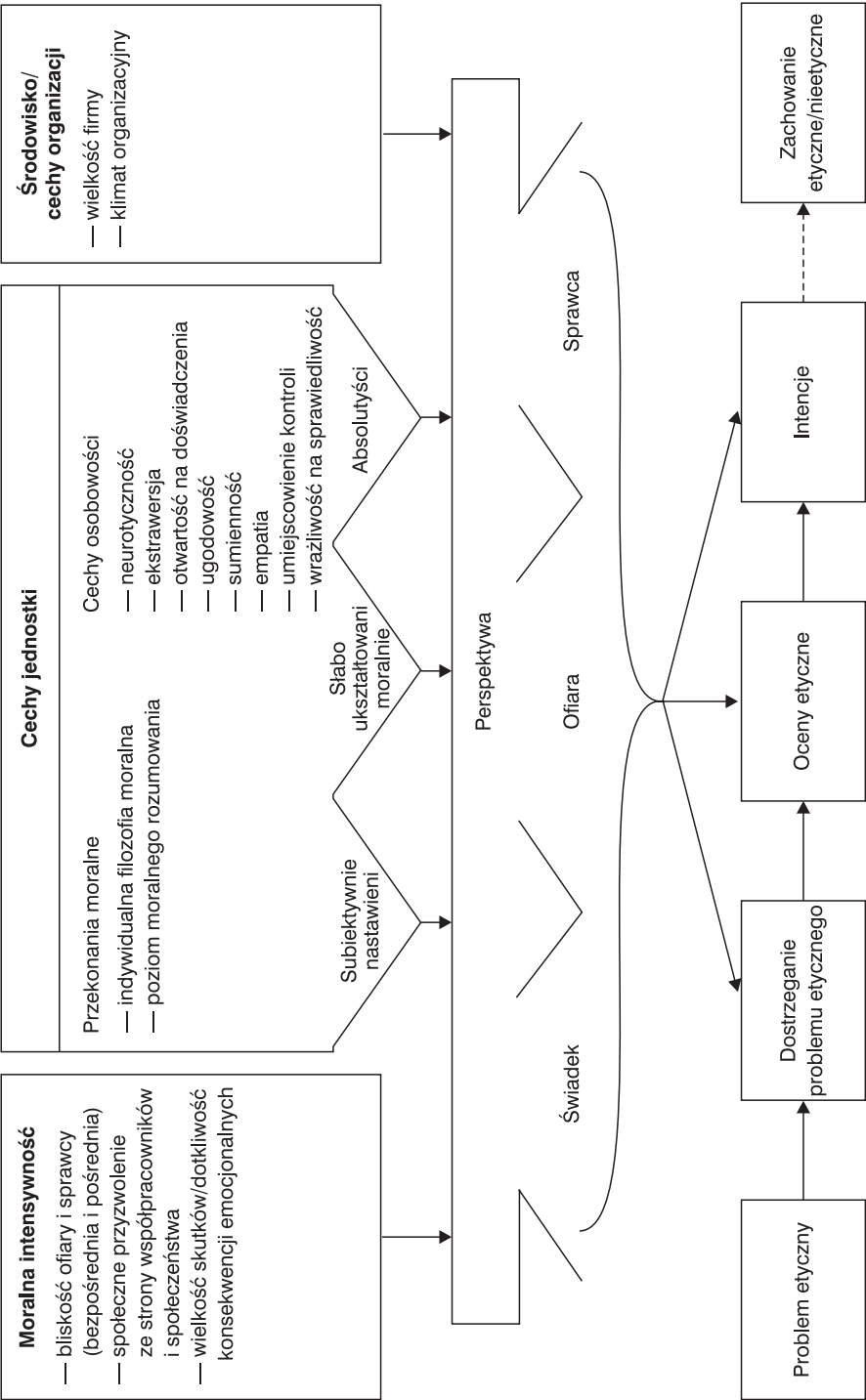
Rezultaty te są w większości zgodne z wynikami badań innych autorów (LEYMANN; 1996), z wyjątkiem wyniku wskazującego na brak związku między charakterem zadań i stosunkiem pracowników do przełożonych i wykonywanych zadań a doświadczaniem zachowań nieetycznych. Badania przeprowadzone przez DURNIAT (2009) przekonują o istnieniu związków między wymiarami klimatu organizacyjnego i mobbingiem. Wspomniana autorka twierdzi, że z mobbingiem związane są między innymi następujące zmienne: sprawność i adekwatność komunikacji, sprawność organizacji pracy, przydział zadań, stosunek do odmienności i nowości, jasność celów i spójność grupy w ich realizacji, styl zarządzania bezpośredniego przełożonego, adekwatność oceniania i awansowania podwładnych, informacja i komunikacja, kompetencje menedżerskie przełożonego, skuteczność reprezentowania interesów pracowników, postawa wobec konfliktów, wsparcie społeczne, klimat panujący wśród współpracowników, presja pracy i styl zarządzania wyższych przełożonych i zarządu (DURNIAT, 2009, s. 136–137).

Zaskakują też wyniki świadczące o istotnym związku klimatu wspierającego (ocena klimatu organizacji jako bardziej wspierającego niż autokratycznego) z częstością bycia ofiarą i świadkiem zachowań dyskryminacyjnych oraz z częstością przyznawania się do doświadczania tego typu zachowań. Wynik ten można tłumaczyć tym, że osoby, które czują się nawet w niewielkim stopniu dyskryminowane (np. ze względu na wiek czy orientację seksualną) w firmie, w której generalnie panuje klimat wspierający, mogą być bardziej wyczulone na tego typu zachowania i łatwiej je zauważać. Mogą też odczuwać takie zachowanie względem siebie lub współpracowników jako bardzo dotkliwe i niesprawiedliwe, ale też śmieiej i odważniej na nie wskazywać. Istnieje bowiem duży dysonans między takimi formami zachowania się a klimatem wspierającym. Zważywszy jednak, że badani generalnie rzadko przyznawali, że są ofiarami bądź świadkami zachowań dyskryminacyjnych, oraz ze względu na słabe korelacje, wynik ten wymaga weryfikacji i dalszych, bardziej wnikliwych badań.

4.5. Model własny uwarunkowań zachowania etycznego w organizacji z uwzględnieniem perspektywy świadka, ofiary i sprawcy

W wyniku przeprowadzonych przez autorkę badań, w oparciu o dwie znaczące teorie podejmowania decyzji etycznych w organizacji: model RESTA (1984) i model JONESA (1991), a także o teorie innych autorów (FERRELL, GRESHAM, FRAEDRICH, 1989; TREVIÑO, WEAVER i REYNOLDS, 2006) — wyłania się całościowy model uwarunkowań zachowania etycznego w sytuacji pokrzywdzenia w relacjach interpersonalnych w organizacji (rys. 12). Uwzględnia on te czynniki, które w badaniach autorki okazały się znaczącymi wyznacznikami reakcji badanych pracowników w sytuacji ekspozycji na nieetyczne postępowanie innych (perspektywa ofiary i świadka) lub kiedy sami dopuszczają się złamania zasad etycznych (sytuacja sprawcy).

W modelu uwzględniono trzy typy osób, wyłonione w badaniu: *subiektywnie nastawionych*, *słabo ukształtowanych moralnie* i *absolutystów*, różniące się między sobą w zakresie przekonań moralnych (indywidualnej filozofii moralnej i poziomu moralnego rozumowania) oraz wybranych cech osobowości (neurotyczności, ekstrawersji, otwartości na doświadczenia, ugodowości, sumienności, empatii, umiejscowienia kontroli wzmocnień i wrażliwości na sprawiedliwość). Osoby należące do różnych typów reagują odmiennie w sytuacji pokrzywdzenia — inne są ich oceny etyczne



Rys. 12. Model własny uwarunkowań zachowania etycznego w organizacji z uwzględnieniem perspektywy świadka, ofiary i sprawcy
Źródło: Opracowanie własne.

oraz intencje, w różnym stopniu uznają, że krzywda ma miejsce (różnią się dostrzeganiem problemu etycznego) oraz inne jest ich poczucie naruszenia w tej sytuacji własnego systemu wartości. Założono także, że ich odmienna reakcja na krzywdę, może prowadzić do zupełnie innych zachowań.

W prezentowanym modelu własnym ujęto również, jako znaczące predyktory reakcji człowieka na problem etyczny, cechy środowiska, takie jak niektóre cechy klimatu organizacyjnego oraz wielkość organizacji. Model zawiera także wybrane wymiary moralnej intensywności kwestii etycznej, do których należą: bliskość ofiary i sprawcy (bezpośrednia — rozumiana jako własne podobne doświadczenie tego typu sytuacji pokrzywdzenia w przeszłości, oraz pośrednia — wiedza o doświadczeniu tego typu sytuacji przez kogoś bliskiego), percepcja społecznego przyzwolenia ze strony współpracowników i ogółu (większości ludzi) oraz wielkość skutków — ocena dotkliwości emocjonalnych konsekwencji poniesionych przez ofiarę.

O specyfice tego modelu (rys. 12) świadczy fakt, że uwzględnia on perspektywę indywidualnego sposobu doświadczenia i percepcji sytuacji. Wyróżniono tu perspektywy świadka, ofiary i sprawcy, które nakazuje się ujmować jako istotną zmienną pośredniczącą, będącą moderatorem związków między wybranymi cechami jednostki, cechami środowiska i wymiarami moralnej intensywności problemu etycznego a poszczególnymi elementami składowymi procesu podejmowania decyzji etycznych — reakcji jednostki na problem natury etycznej, na sytuację pokrzywdzenia. Perspektywa jest także znaczącą zmienną determinującą deklarowanie przez badanego doświadczenia zachowań nieetycznych w organizacji (częstość doświadczenia zachowań nieetycznych). Zaprezentowany model wymaga dalszych badań — empirycznej i twórczej weryfikacji.

5. Zachowania nieetyczne w miejscu pracy: przejawy, ujawnianie i badanie

Celem wszelkich rozważań nad moralnością jest pouczyć nas, jakie mamy obowiązki oraz — przez właściwe zobrazowanie szpetoty występku i piękna cnoty — wyrobić w nas odpowiednie nawyki i skłonić do tego, abyśmy unikali pierwszej, a trzymali się drugiej drogi.

David Hume

Badania wskazują, że podłoże przemocy w pracy jest dwójakiego rodzaju (CHUDZICKA, MAKSELON-KOWALSKA, 2004). Wpływają na nią, po pierwsze, warunki makroekonomiczne, gospodarcze i społeczne funkcjonowania organizacji, przekładające się na klimat organizacyjny, obowiązującą kulturę organizacyjną, doświadczanie konfliktu ról, a po drugie, specyfika relacji pracowniczych w obrębie organizacji, predyspozycje pracowników do stawiania się agresorami lub ofiarami przemocy psychicznej, ich słabość psychologiczna, na którą składają się różnego rodzaju zaburzenia i skłonności (por. LASZCZAK, 1999).

DURNIAT (2009), badaczka mobbingu w Polsce, podkreśla, że w naszym kraju wciąż panuje duże społeczne przyzwolenie na przemoc w miejscu pracy oraz wysoka tolerancja dla zachowań nieetycznych. Potwierdza to percepcja samych zatrudnionych. Pracownicy polskich organizacji o przyzwolenie na przemoc oskarżają przede wszystkim swoje firmy, ich kierownictwo. Osoby badane przez DURNIAT (2009) za najistotniejszą przyczynę mobbingu uznały ogólny nieład i chaos organizacyjny panujący w przedsiębiorstwach, w których są zatrudnione.

W rozdziale tym opisano formy, przyczyny i konsekwencje nieetycznego postępowania w miejscu pracy. Ukazano również trudności, jakie wiążą się z badaniem zachowań nieetycznych.

5.1. Rodzaje zachowań nieetycznych w organizacji, ich uwarunkowania i skutki

Podwładny powinien przed obliczem przełożonego mieć wygląd lichy i durnowaty tak, by swoim pojmowaniem istoty sprawy nie peszył przełożonego.

Z ukazu cara Piotra I (9 grudnia 1708 roku)

Przemoc w pracy może przybierać różne formy. BUGDOL (2006) przekonuje, że istnieje ogromna liczba możliwych zachowań nieetycznych w miejscu pracy. Autor dzieli je na cztery podstawowe grupy, uznając, że pracownicy organizacji mogą zachować się nieetycznie wobec swoich współpracowników i podwładnych, a także wobec klientów, wobec społeczności lokalnej oraz samej organizacji, na przykład kradnąc jej mienie i działając na jej szkodę.

W literaturze dotyczącej przemocy w organizacji zjawiskami szeroko opisywanymi i najczęściej badanymi są *mobbing* i *bullying*. Pojęcie *mobbing* pochodzi od angielskiego słowa „to mob”, które oznacza „otoczyć”, „zaatakować”, „dokuczać”, „napadać” (GER, 2006, za: CHOMCZYŃSKI, 2008, s. 67) oraz „szarpać”, „oblegać” (HIRIGOYEN, 2003, s. 70). Określenie *bullying* z kolei wywodzi się od angielskiego słowa „to bully”, które można tłumaczyć jako „tyranizować”, „zastraszać”; słowem *bully* określa się okrutnego tyrana, despotę (CHOMCZYŃSKI, 2008, s. 72). Mobbing i bullying są formami prześladowania, nękania pracowników. Obydwa pojęcia są dzisiaj często stosowane zamiennie (ZAPP, 1999), pamiętać jednak należy, że mobbing wiązał się pierwotnie z agresją grupy wobec jednostki, bullying zaś z napaścią pojedynczej osoby na inną osobę. Obecnie zatarło się takie wyraźne rozróżnienie. Bullying oznacza fizyczną i/lub psychiczną przewagę wybranej osoby nad inną oraz jej zastraszanie (LEYMANN, 1996). Do najczęściej wymienianych i opisywanych przejawów bullyingu należą: agresja, napaść, prześladowanie lub nękanie osoby w miejscu pracy (EDWARDS, O'CONNELL, 2007; JACKSON, CLARE, MANNIX, 2002). Mobbing, zdaniem LEYMANNA (1996), przybiera bardziej osobliwe i wyrafinowane formy, takie jak na przykład dokuczanie przez ignorowanie lub izolowanie ofiary. Dlatego bywa trudny do wykrycia i udowodnienia (HIRIGOYEN, 2003; CHOMCZYŃSKI, 2008). W literaturze spotyka się też często określenie *harassment*, pojęcie odnoszące się głównie do molestowania seksualnego (*sexual harassment*), pochodzące od angielskiego słowa „to harass”, oznaczającego „nękać”, „trapić”. Nazywa ono niechciane zainteresowanie seksualne, chociaż bywa także używane w szerszym znaczeniu — jako mobbing. W takim kontekście użył go po raz pierwszy psycholog BRODSKY w tytule swej książki *The Harrased Wor-*

ker (*Nękania pracownik*, 1976; por. MARCINIAK, 2008). Istnieje jeszcze jedno obcojęzyczne określenie nacisku grupy na jednostkę, o szerszym znaczeniu niż mobbing, lecz odnoszące się także do zachowań organizacyjnych. Jest to japońskie słowo *Ijime*, stosowane do określenia presji grupy na pojedyncze osoby w celu uspokojenia ludzi wprowadzających zamęt, niechcących się dostosować do panujących w organizacji lub armii reguł (MARCINIAK, 2008).

Wielu badaczy mobbingu i bullyingu doszukuje się przyczyn tych zjawisk w szeroko pojętym kontekście biologicznym. Dowodzą oni, że rację mają antropolodzy, którzy uważają, że specyfika uczestnictwa człowieka w organizacji stoi w sprzeczności z jego naturą i ukształtowanymi przez wieki wzorami zachowań, co wyzwala drżącą w nim skłonność do agresji i przemocy. Wiąże się z tym na przykład niechęć jednostki do podporządkowania się grupie, jej nakazom oraz normom regulującym zasady współżycia społecznego. Właściwy jednostce indywidualizm skutkuje nietolerowaniem przymusu. Podobnie dążenie do tworzenia małych grup czy naturalna potrzeba komunikowania się, wynikające z natury ludzkiej, nie są brane pod uwagę lub są wręcz ignorowane przez obowiązujące w miejscu pracy przepisy. Owa pierwotna, związana z biologiczną stroną funkcjonowania człowieka natura mobbingu, wynikająca ze znalezienia się ludzi w większej gromadzie, znajduje odbicie w pierwszej definicji tego zjawiska, opisywanego jako zbiorowa, trwająca dłuższy czas (co najmniej pół roku i raz w tygodniu) agresja grupy ludzi wobec jednostki, analogicznie do zbiorowych ataków zwierząt na jednego osobnika ze stada (HEINEMANN, 1996; LORENZ, 1972; por. CHUDZICKA, MAKSELON-KOWALSKA, 2004).

Według LEYMANNA (1990; 1993; 1996) i HIRIGOYEN (2002) istotą mobbingu jest molestowanie w miejscu pracy za pomocą zachowań, słów czy gestów, których celem jest godzenie w osobowość, godność oraz integralność psychiczną, a także fizyczną jednostki, co utrudnia jej lub uniemożliwia wykonywanie obowiązków zawodowych i skutkuje długotrwałym silnym stresem. BUGDOL (2006, s. 76) powołuje się na działające w Polsce Krajowe Stowarzyszenie Antymobbingowe, które określa mobbing jako bezpodstawne, ciągłe i długotrwałe dręczenie, zastraszanie, prześladowanie, szykanowanie człowieka w pracy nie tylko przez przełożonego, lecz czasem także przez współpracowników, powodujące poczucie bezsilności, upokorzenia i krzywdy, prowadzące w konsekwencji do ogólnego złego samopoczucia i pogorszenia stanu zdrowia ofiary.

Definicję mobbingu, która obejmuje istotne jego aspekty, podaje też DURNIAT (2009, s. 132), określając to zjawisko jako przemoc psychologiczną, zachodzącą pomiędzy co najmniej dwoma partnerami interakcji społecznej, systematycznie i celowo kierowaną przez prześladowcę (rzadziej prześladowców) przeciw ofercie (rzadziej ofiarom) w powtarzających się napadach werbalnych i behawioralnych.

Durniat podkreśla dwa istotne wymiary mobbingu: wymiar subiektywności i procesualności. Subiektywność oznacza, że mobbing opiera się na negatywnych doświadczeniach ofiary, poczuciu krzywdy, bezsilności, niemocy, czemu towarzyszy przeżywanie silnego stresu psychologicznego. Procesualność mobbingu polega na tym, że wiąże się on ze zmianami następującymi w czasie, z eskalacją prześladowań, z obiektywnie zauważalną destabilizacją ofiary, ze spadkiem jej poczucia własnej wartości i wiary w swoje kompetencje.

Zdaniem LEYMANNA (1993), aby mówić o mobbingu muszą być spełnione trzy podstawowe kryteria, a mianowicie: trwałość zachowań prześladowczych w czasie, ich powtarzalność i wrogie intencje wobec jednostki. Wykluczyć należy tymczasowe konflikty i napięcia między pracownikami (por. CHUDZICKA, MAKSELON-KOWALSKA, 2004).

RODE (2000) wyróżnia cztery podstawowe fazy mobbingu, które ukażują istotę tego zjawiska:

1. Pierwotne wydarzenie krytyczne — sytuacja konfliktowa, polegająca na odmowie podporządkowania się, obronie swoich praw lub okazaniu się lepszym, sprawniejszym niż inni, która predysponuje osobę do stania się celem molestowania przez przełożonego czy współpracownika.
2. Piętnowanie, stygmatyzacja — systematyczne napiętnowanie ofiary przez deprecjonowanie jej jako osoby i zaniżanie jej kwalifikacji, izolowanie, szykanowanie, upokarzanie, nadużywanie władzy, prowadzące do stopniowego osłabienia molestowanego, który odczuwa bezradność i najczęściej wycofuje się z prób walki lub obrony przed agresją.
3. Izolowanie — agresor manipulując sytuacją, osiąga efekt „samospelniającego się proroctwa”, kreowany przez niego niekorzystny obraz ofiary, w wyniku jej wyczerpania psychicznego i fizycznego, znajduje potwierdzenie, co powoduje odsunięcie jej poza zespół pracowniczy i pozostawienie samej sobie.
4. Wydalenie z pracy — odizolowana osoba, pozbawiona wsparcia ze strony kolegów, opuszcza organizację na własną prośbę albo zostaje zwolniona.

Pojęcie mobbingu nie jest jednoznacznie zdefiniowane (por. CHOMCZYŃSKI, 2008), a zachowań, które się nań składają jest tak wiele, że utrudnia to jednoznaczną interpretację zjawisk składających się na prześladowanie w miejscu pracy. Dodatkowo podnosi się problem subiektywizmu (CHOMCZYŃSKI, 2008). Wiele definicji dopuszcza bowiem, że aby uznać dane zachowanie za mobbing wystarczy subiektywne poczucie ofiary, że jest nękana. Oznacza to, że zachowanie przez jednych oceniane jako mieszczące się w granicach normy, dla innych może być przejawem prześladowania i poważnego przekroczenia norm.

Jak wobec tego interpretować całkiem odmienne wyniki badań empirycznych? Jak porównywać ze sobą wyniki różnych badań? Stanowić

to może niebagatelny problem. Pod słowem mobbing, użytym przez różnych badaczy, kryć się mogą bowiem odmienne zjawiska, na których skoncentrowano się w konkretnym kwestionariuszu. Dodatkowo, badanie zachowań nieetycznych może być przeprowadzone przez badaczy w całkiem inny sposób. Należy o tym pamiętać i analizując dane, dokonywać wnikliwego wglądu w treść badań oraz zwracać uwagę na szczegółowe pytania w nich zadawane.

Jakie cechy osoby i jakie właściwości organizacji wpływają na bycie ofiarą lub sprawcą mobbingu? Co czyni nas wrażliwymi świadkami mobbingu? DURNIAT (2009, s. 136), opierając się na wywiadach przeprowadzonych z ofiarami mobbingu oraz literaturze przedmiotu, opracowała szczegółowy katalog przyczyn mobbingu. Zostały one podzielone na trzy grupy:

1. Przyczyny leżące po stronie ofiary:
 - odmienność (rasowa, religijna, pogładowa lub inna),
 - niezależność, nieustępliwość, sztywne stanowisko ofiary,
 - słabość, nadmierna uступliwość, brak asertywności ofiary,
 - zbyt duża aktywność i nadmierne zaangażowanie ofiary.
2. Przyczyny leżące po stronie prześladowcy (prześladowców):
 - autorytaryzm, władcza osobowość prześladowcy,
 - zagrożona, słaba pozycja prześladowcy, obawiającego się utraty wpływów,
 - konfliktowa, zatwardziała i nieustępliwa postawa prześladowcy.
3. Przyczyny leżące po stronie organizacji i współpracowników:
 - klimat zawiści i rywalizacji w organizacji,
 - klimat zamknięcia się grupy, braku akceptacji dla osób z zewnątrz,
 - ogólny nieład i chaos organizacyjny,
 - zagrożenie utratą miejsca pracy (DURNIAT, 2009, s. 135–136).

Wcześniejsze badania autorki książki (CHUDZICKA, MAKSELON-KOWALSKA, 2004), przeprowadzone na próbie 210 osób, w których uwzględniono nie tylko perspektywę ofiary i świadka, lecz także sprawcy, ujawniły związek między doświadczaniem mobbingu a wybranymi właściwościami osób i organizacji. Cechami człowieka, które okazały się związane z doświadczaniem zachowań nieetycznych w stosunkach interpersonalnych w pracy, są:

1. Wiek — osoby młode czuły się częściej wykorzystywane, przeciążane obowiązkami, częściej doświadczaly, że ogranicza się ich kontrolę i możliwość wpływania na sytuację, uznawały, że przydzielano im zadania bez wcześniejszej konsultacji, traktowano je z pozycji władzy, znacząco częściej czuły się przymuszane do czegoś, na przykład do pracy po godzinach, pomijane przy awansie, a nawet doprowadzane do płaczu lub przygnębienia.
2. Tożsamość płciowa — kobiety kobiety i mężczyźni częściej doznawali mobbingu i częściej przyznawali, że byli jego świadkami; dzieje

się tak być może dlatego, że są osobami bardziej wrażliwymi, słabszymi bądź po prostu mają bardziej wyczuloną percepcję na wszelkie przejawy agresji, złego traktowania innych i niesprawiedliwości.

3. Makiawelizm — znacząco wyższy makiawelizm charakteryzował osoby przyznające się do sprawstwa zachowań nieetycznych, do obrażania innych, używania obraźliwych słów, wytykania innym błędów, słabości, do skracania dystansu, spoufalania się, do częstych i dziwacznych próśb wobec współpracowników i podwładnych, a nawet do składania propozycji seksualnych oraz do zachowań polegających na demonstrowaniu własnej siły i władzy; jednocześnie osoby charakteryzujące się dużym wskaźnikiem makiawelizmu czuły się ignorowane i niedoceniane przez współpracowników.

Opisywane badania pokazały też, że osoby zajmujące stanowiska kierownicze znacząco częściej niż inne przyznawały się do zachowań polegających na demonstrowaniu siły: do stawiania nieracjonalnych wymagań, ograniczania kontroli podwładnych, traktowania ich z pozycji władzy oraz do wywoływania u nich negatywnych emocji. Pełnienie funkcji kierowniczych sprzyjało tego typu zachowaniom wobec innych.

Portret człowieka, który jest ofiarą mobbingu lub jego świadkiem, wyczulonym na zachowania nieetyczne w relacjach społecznych w pracy, jaki rysuje się na podstawie opisanych tu badań, wskazuje na to, że jest to osoba stosunkowo młoda, wrażliwa, o kobiecej psychice (w rozumieniu teorii BEM, 1974; 1975). Ofiara ma też często poczucie wykorzystywania jej w firmie, braku kontroli i braku możliwości decydowania o przydzielanych jej w pracy zadaniach. Jest postrzegana przez otoczenie jako w pewien sposób odmienna, ponieważ bywa słabsza od innych, mało asertywna lub bardziej sztywna w swoich opiniach, nieustępliwa albo też bardziej niż inni zaangażowana.

Natomiast sprawca mobbingu to częściej człowiek na stanowisku kierowniczym, akceptujący makiawelistyczną wizję świata i ludzi, uświadamiający sobie własne skłonności do stosowania przemocy wobec innych czy traktowania ich z pozycji władzy, a jednocześnie usprawiedliwiający takie swoje zachowanie. Jest to osoba mająca poczucie alienacji i przekonanie, że inni jej nie doceniają, ignorują ją, że sama jest w jakiś sposób prześladowana. Osobę ze skłonnościami do dokuczania innym charakteryzować może autorytaryzm, skłonność do narzucania innym swego zdania, nieustępliwość, konfliktowość, perfekcjonizm, dogmatyzm, cynizm, brak wiary w kompetencje własnych przełożonych (por. CHUDZICKA, MAKSEŁON-KOWALSKA, 2004), a także rywalizacyjne podejście do ludzi i lęk przed utratą pozycji. Pełnienie funkcji kierowniczych, władza, jaką posiada osoba, sprzyja staniu się sprawcą nękania. Mobbing ma też częściej miejsce w dużej firmie i w dużym zespole pracowniczym.

Zasadniczo wymienia się trzy rodzaje skutków mobbingu i bullyingu: psychologiczne, społeczne i ekonomiczne. Konsekwencje doświadczania zachowań nieetycznych, agresywnych wynikają z samego opisu tych zjawisk. Najbardziej niebezpieczne dla prawidłowego funkcjonowania ofiary mobbingu są zniekształcenia i zaburzenia percepcji siebie i innych ludzi oraz wypalenie się zasobów psychicznych, degradujące odporność jednostki na stres (RODE, 2000).

5.2. Doświadczanie zachowań nieetycznych w pracy

Badania własne

5.2.1. Wprowadzenie

HEIDER (1958, za: MĄDRZYCKI, 1986) w sformułowanej przez siebie hipotezie fałszywej powszechności zakładał, że aktorzy przypisują swoje zachowanie sytuacji i w związku z tym uważają, że ich własne zachowanie jest bardzo powszechne. MĄDRZYCKI (1986) przytacza badania KATZA i ALLPORTA (za: ROSS, GREEN i HOUSE, 1977) dowodzące, że studenci, którzy sami częściej dopuszczali się oszustw, przeceniali liczbę studentów, którzy oszukują. Wiele badań empirycznych dowodzi, że autopercepcja warunkuje sposób patrzenia na innych (JARYMOWICZ, 1999; STRELAU, 2007), a także że sposób spostrzegania zachowania etycznego współpracowników jest odzwierciedleniem naszego własnego zachowania etycznego. JOSEPH, BERRY i DESHPANDE (2009) zauważyli, że osoby, które uważały swoje zachowanie za bardziej etyczne, znacząco częściej wskazywały również na etyczne zachowanie swoich współpracowników i kolegów. Zdaniem tych autorów, sugeruje to, że sposób spostrzegania zachowania etycznego współpracowników jest odzwierciedleniem własnego zachowania etycznego. Zjawisko to działa również w drugą stronę — samoocena podmiotu i percepcja siebie są uzależnione od tego, w jaki sposób człowiek „spoststrzega innych ludzi, jakie im przypisuje cechy, jak *wypada* (jaki wynik daje) porównanie się z innymi” (SKARŻYŃSKA, 1981, s. 31). Autopercepcja warunkuje sposób oceny innych — człowiek patrzy na postępowanie innych przez pryzmat własnych uczynków. Dlatego badacze nieetycznego postępowania w organizacji podkreślają, że łatwiej jest badać jego przejawy, nie pytając respondenta o jego własne zachowania, lecz odwołując się

do zaobserwowanych przez niego zachowań innych ludzi (JOSEPH, BERRY, DESHPANDE 2009; por. CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2013b).

Podjęcie takie budzi jednak pewne istotne wątpliwości. O zachowaniu nieetycznym może być mowa, nawet jeśli ofiara nie ma świadomości, że stała się ofiarą, i nie czuje się pokrzywdzona. Jednak nasilenie poczucia pokrzywdzenia jest wyznacznikiem i podstawową miarą krzywdy, jaka miała miejsce. W pewnym sensie dane zachowanie staje się nieetycznym dopiero wtedy, kiedy ofiara, w swym subiektywnym przeżyciu, doświadcza krzywdy, kiedy czuje się pokrzywdzona. Z całą pewnością można mówić, że osoba doznała krzywdy, dopiero wówczas, kiedy przyznaje się ona do bycia jej ofiarą. Konstrukcja Kwestionariusza Zachowań Nieetycznych w Organizacji, którym posłużono się w badaniu opisanym w tym rozdziale, przez łączenie perspektywy ofiary i świadka, uwzględnia obydwa omawiane sposoby diagnozowania występowania zachowań nieetycznych w organizacji (rozdział 5.2.3).

Generalnie zachowania nieetyczne i fakt nękania pracowników są najczęściej tematem tabu. NIEDL (1996) twierdzi, że niechętnie mówią o nich nie tylko agresorzy, lecz także ofiary. Z dużym prawdopodobieństwem można więc założyć, że diagnozowanie występowania zachowań nieetycznych w organizacji jest łatwiejsze, kiedy w badaniu prosi się pracowników o odnośnienie się do zachowań innych ludzi, niż gdy zwraca się o zrelacjonowanie własnych zachowań. Badani, przekazując informacje na temat przejawów mobbingu, jakich doświadczają jako obserwatorzy, powinni wypowiadać się odważniej, niż kiedy piszą o sobie jako ofiarach prześladowania. Czy można jednak mieć pewność, że człowiek jest krzywdzony w pracy, bazując wyłącznie na tym, że przyznaje się on do bycia świadkiem krzywdy? Odpowiedzi na to pytanie oraz na pytanie o kategorie doświadczanych przez pracowników zachowań nieetycznych poszukiwała autorka w badaniach, które zostały omówione w kolejnym rozdziale.

5.2.2. Cel badań i hipotezy

Badanie miało na celu diagnozę — znalezienie odpowiedzi na pytanie o kategorie zachowań nieetycznych, jakich doświadczają ludzie w miejscu pracy (których najczęściej, a których najrzadziej). Istotnym celem było także porównanie rodzaju i częstości doświadczanych zachowań z perspektywy ofiary i świadka po to, by sprawdzić, czy badani wskazują te same zachowania jako doświadczane przez nich z obydwu perspektyw oraz jakie jest ich poczucie częstości doświadczania tych zachowań z perspektywy ofiary i świadka. Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- H1: Badani wskazywać będą te same zachowania nieetyczne jako doświadczane w miejscu pracy przez nich samych i przez ich współpracowników (kiedy relacjonują je z perspektywy ofiary i z perspektywy świadka).
- H2: Częstość doświadczania zachowań nieetycznych wskazywanych przez badanych patrzących z perspektywy świadka jest istotnie wyższa od częstości doświadczania zachowań nieetycznych wskazywanych z perspektywy ofiary.

5.2.3. Metoda badawcza

Kwestionariusz Zachowań Nieetycznych w Organizacji. Do diagnozy częstości doświadczania zachowań nieetycznych w pracy z perspektywy ich ofiary i świadka oraz kategorii tych zachowań posłużono się autorską metodą — Kwestionariuszem Zachowań Nieetycznych w Organizacji (załącznik 2). Badany proszony jest w nim o określenie częstości bycia ofiarą i świadkiem wyszczególnionych zachowań nieetycznych w miejscu pracy. Pierwszy etap konstrukcji narzędzia polegał na sporządzeniu listy zachowań nieetycznych, które wyróżniono, opierając się na Kwestionariuszu do Określania Form Nadużyć Emocjonalnych w Pracy (The Questionnaire To Name Emotional Abuse on the Job, NICARTHY et al., 1993) oraz na podstawie prac innych autorów (ADAMS, 1992; BRODSKY, 1976; LEYMAN, 1990; MCKENNA, SMITH, POOLE, 2003; QUINE, 1999; VARTIA, 1991; 1996). W ten sposób powstała lista 19 zachowań nieetycznych, obserwowanych w kontaktach interpersonalnych w organizacji.

Kolejnym krokiem tworzenia kwestionariusza były badania pilotażowe, przeprowadzone na próbie 200 osób — pracowników różnych organizacji. Wyniki badań poddano analizie czynnikowej z rotacją Varimax znormalizowane, w wyniku której wyodrębniono 5 czynników (por. tabela 18).

Wyłonione w ten sposób czynniki/skale odpowiadają 5 kategoriom zachowań nieetycznych, polegających na dyskryminacji (czynnik 1.), izolacji i ignorowaniu (czynnik 2.), naruszaniu godności i nietykalności (czynnik 3.), poniżaniu i deprecjacji pracowników (czynnik 4.) oraz na zaznaczaniu pozycji władzy przez zwierzchnika (czynnik 5.).

Rzetelność całego kwestionariusza (α Cronbacha) w prezentowanym badaniu wynosi 0,88, rzetelność poszczególnych skal waha się od 0,78 do 0,89. Wszystkie uzyskane wartości α Cronbacha są wyższe niż wartość 0,70, co wskazuje na odpowiedni poziom rzetelności metody (NUNNALLY, BERNSTEIN, 1994). Obliczenia statystyczne wykonano przy pomocy pakietu statystycznego STATISTICA (StatSoft, 2012).

TABELA 18

Kwestionariusz Zachowań Nieetycznych w Organizacji — analiza czynnikowa

Pozycja skali	Czynnik 1.	Czynnik 2.	Czynnik 3.	Czynnik 4.	Czynnik 5.
1	0,24	0,18	0,28	0,75*	0,13
2	0,13	0,15	0,78*	0,20	0,10
3	0,72*	0,03	0,29	0,02	0,27
4	0,06	0,61*	0,07	0,23	0,29
5	0,22	0,21	0,33	0,15	0,54*
6	0,01	0,60*	0,27	0,13	0,33
7	0,25	0,19	0,68*	0,08	0,00
8	0,86*	0,07	0,17	0,18	0,11
9	0,10	0,21	0,38	-0,08	0,70*
10	0,17	0,22	0,17	0,73*	0,09
11	0,29	0,00	0,59*	0,33	0,14
12	0,19	0,70*	-0,06	0,25	-0,05
13	0,66*	0,13	0,28	0,10	-0,02
14	0,10	0,05	-0,23	0,31	0,72*
15	0,37	0,18	0,31	0,70*	0,15
16	0,38	-0,04	0,59*	0,31	0,13
17	0,73*	0,25	0,07	0,25	0,02
18	0,12	0,71*	0,13	-0,02	0,04
19	0,79*	0,08	0,15	0,27	0,13
Wartość własna	6,99	1,76	1,29	1,08	1,03
Procent ogółu wariancji	36,79	9,27	6,80	5,72	5,44
Skumulowany procent ogółu wariancji	36,79	46,06	52,86	58,58	64,02

* ładunki czynnikowe > 0,50

Zastosowano analizę czynnikową z rotacją Varimax znormalizowane.

Metoda wyodrębniania czynników — składowe główne

Analiza statystyczna

W celu weryfikacji hipotezy 1 zestawiono, porównano i uszeregowano średnie w obrębie wszystkich kategorii zachowań nieetycznych, najczęściej i najrzadziej wskazywanych przez badanych z perspektywy ofiary i świadka. W celu weryfikacji hipotezy 2 porównano statystyczną istotność różnic między średnimi częstości doświadczania zachowań nieetycznych, wskazywanych przez badanych z pozycji świadka i ofiary — wykorzystano test t dla prób zależnych. Obliczenia statystyczne wykonano za pomocą pakietu statystycznego STATISTICA (StatSoft, 2012).

5.2.4. Próba badawcza, czas i miejsce badań

Badaniem objęto 725 osób zatrudnionych w organizacjach różnego rodzaju i różnej wielkości. Opis próby znajduje się w rozdziale 4.4.4. Badania przeprowadzono w Polsce, na Śląsku, w 2012 roku.

5.2.5. Wyniki badań

Zachowania nieetyczne najczęściej i najrzadziej doświadczane w miejscu pracy z perspektywy ich ofiary i świadka

Do najczęściej doświadczanych zachowań nieetycznych w miejscu pracy, wskazanych przez badanych, należą: przerywanie wypowiedzi, traktowanie innych z pozycji władzy (przymuszanie, nakazywanie), traktowanie jak powietrze, ignorowanie, nieinformowanie o wspólnych spotkaniach w pracy, negatywne ocenianie (niezależnie od stanu faktycznego) oraz mówienie o innych w sposób lekceważący lub poniżający. Były to zachowania należące do kategorii izolacja i ignorowanie, poniżanie i deprecjacja oraz zaznaczanie pozycji władzy (por. tabela 19).

Wyniki przedstawione w tabeli 20 dowodzą, że najrzadziej doświadczane zachowania nieetyczne to: dyskryminacja ze względu na płeć oraz

TABELA 19

Zachowania nieetyczne najczęściej doświadczane przez badanych

Numer twierdzenia/ czynnika	Zachowanie nieetyczne	Średnia (perspektywa ofiary)	Średnia (perspektywa świadka)
4/2	przerywanie wypowiedzi	1,91	2,08
14/5	traktowanie z pozycji władzy (przymuszanie, nakazywanie)	1,67	1,83
12/2	traktowanie jak powietrze, ignorowanie	1,62	1,92
18/2	nieinformowanie o wspólnych spotkaniach w pracy	1,57	1,72
10/4	negatywne ocenianie niezależnie od stanu faktycznego	1,54	1,82
1/4	mówienie o innych w sposób lekceważący lub poniżający	1,48	1,79

TABELA 20

Zachowania nieetyczne najrzadziej doświadczane przez badanych

Numer twierdzenia/ czynnika	Zachowanie nieetyczne	Średnia (perspektywa ofiary)	Średnia (perspektywa świadka)
8/1	dyskryminowanie ze względu na płeć	1,18	1,25
19/1	dyskryminowanie ze względu na stan zdrowia	1,17	1,34
11/3	składanie propozycji seksualnych	1,16	1,23
16/3	doświadczanie obraźliwych gestów	1,14	1,28
3/1	dyskryminowanie ze względu na orientację seksualną	1,13	1,19
13/1	dyskryminowanie ze względu na wyznanie	1,09	1,16

stan zdrowia, składanie propozycji seksualnych, obraźliwe gesty, dyskryminacja pracownika ze względu na orientację seksualną i na wyznanie. Są to zachowania przynależące do kategorii dyskryminacja oraz naruszanie godności i nietykalności.

Porównanie częstości doświadczania zachowań nieetycznych w miejscu pracy z perspektywy ofiary i świadka (weryfikacja hipotez 1 i 2)

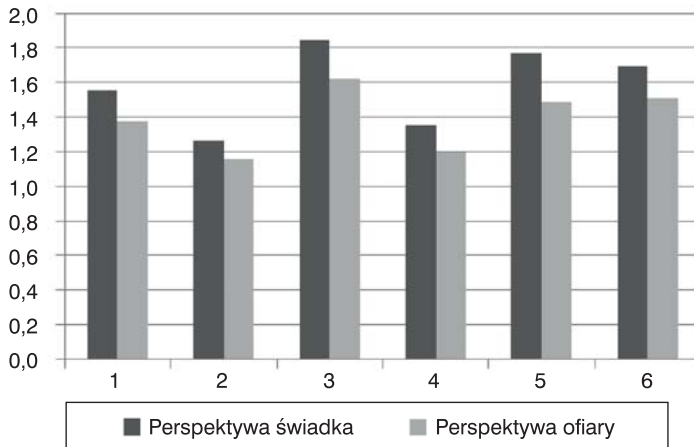
W celu weryfikacji hipotezy 1 porównano kategorie zachowań nieetycznych najczęściej i najrzadziej wskazywanych przez badanych z perspektywy ofiary i świadka. Wyniki pozwalają na przyjęcie hipotezy. Dowodzą one bowiem, że badani wymieniali te same zachowania jako najczęściej i najrzadziej doświadczane przez siebie w obydwu perspektywach (ofiary i świadka). Niemalże identyczna była też kolejność wskazywanych zachowań, o czym świadczą uzyskane średnie wyników. Badani identyfikowali te same zachowania, wskazując je w obydwu perspektywach — bazowali zapewne na tych samych doświadczeniach i obserwacjach z miejsca pracy.

W celu weryfikacji hipotezy 2 porównano statystyczną istotność różnic między średnimi częstości doświadczania zachowań nieetycznych, wskazywanych przez badanych z pozycji świadka i ofiary, dla wszystkich zachowań i oddzielnie dla pięciu kategorii zachowań nieetycznych (tabela 21). Uzyskane w analizie różnice istotne statystycznie dotyczą wszystkich kategorii zachowań nieetycznych. Badani oceniają, że znacząco częściej byli świadkami danego zachowania nieetycznego niż jego ofiarami (rys. 13), chociaż w obydwu perspektywach wskazują fakt doświadczania tych samych zachowań.

TABELA 21

**Różnice w doświadczaniu zachowań nieetycznych
z perspektywy świadka i ofiary**

Kwestionariusz ZN	Średnia	Odchylenie standardowe	Różnica średnich	t
Doświadczanie zachowań nieetycznych ogółem (świadek)	29,51	7,40		
Doświadczanie zachowań nieetycznych ogółem (ofiara)	26,07	6,53	3,44	18,88*
Dyskryminacja (świadek)	6,31	2,04		
Dyskryminacja (ofiara)	5,79	1,75	0,51	9,16*
Izolacja i ignorowanie (świadek)	7,38	2,17		
Izolacja i ignorowanie (ofiara)	6,49	1,98	0,89	15,81*
Naruszanie godności i nietykalności (świadek)	5,41	1,69		
Naruszanie godności i nietykalności (ofiara)	4,79	1,45	0,63	13,14*
Poniżanie i deprecjacja (świadek)	5,32	1,85		
Poniżanie i deprecjacja (ofiara)	4,47	1,73	0,84	15,10*
Zaznaczanie pozycji władzy (świadek)	5,09	1,77		
Zaznaczanie pozycji władzy (ofiara)	4,52	1,61	0,56	12,10*

* $p < 0,01$ 

Rys. 13. Średnie wyników uzyskane przez badanych Kwestionariuszem Zachowań Nieetycznych w Organizacji

1 — doświadczanie zachowań nieetycznych; 2 — dyskryminacja; 3 — izolacja i ignorowanie; 4 — naruszanie godności i nietykalności; 5 — poniżanie i deprecjacja; 6 — zaznaczenie pozycji władzy

ŹRÓDŁO: Opracowanie własne.

Okazało się, że relacjonując doświadczenia z perspektywy świadka, badani byli znacznie bardziej skłonni przyznawać, że dane zachowania miały miejsce, gdy obserwowali je w swoim miejscu pracy, niż kiedy opisywali bycie ich ofiarą. Pozwala to na przyjęcie hipotezy 2.

5.2.6. Dyskusja wyników i wnioski

Rezultaty dowodzą, że badani pracownicy przyznają się najczęściej do doświadczania zachowań nieetycznych przynależących do kategorii izolacja i ignorowanie, poniżanie i deprecjacja oraz zaznaczanie pozycji władzy. Są to te formy mobbingu, z którymi badani spotykają się najczęściej albo też najłatwiej jest im przyznać się do ich doświadczania. Najrzadziej relacjonowane zachowania nieetyczne to zachowania polegające na dyskryminacji oraz naruszaniu godności i nietykalności osobistej. To zachowania łamiące prawo pracy i związane z naruszeniem intymnych granic (np. składanie propozycji natury seksualnej). Można wnioskować, że albo zachodzą one rzadziej, albo trudniej było badanym przyznać się do bycia ich ofiarą lub świadkiem.

Generalnie ujawnianie informacji o nieetycznym postępowaniu w firmie osobom spoza niej może być źródłem odrzucenia ze strony współpracowników czy kierowników, szczególnie jeśli ukazywane zachowania naruszają prawo pracy, wskazują na istnienie nieetycznych praktyk w danym przedsiębiorstwie, które naruszają jego pozytywny publiczny wizerunek.

Wyniki badań świadczą także, że częstość doświadczania (deklarowania doświadczania) zachowań nieetycznych z pozycji świadka jest znacząco wyższa niż częstość doświadczania (deklarowania doświadczania) tych samych zachowań z perspektywy ofiary, co jest zgodne z przyjętą hipotezą. Osoby badane częściej przyznają, że ich współpracownicy doznają przykrości ze strony innych, niż że one same ich doświadczają. Istotne różnice między uzyskanymi wynikami dotyczą wszystkich kategorii zachowań nieetycznych. Źródeł takich różnic można się dopatrywać w braku gotowości badanych do ukazywania siebie jako ofiary pokrzywdzenia, w chęci ukrycia tego faktu, co wynika najpewniej z różnych przyczyn psychologicznych. Łatwiej jest przyznać się do obserwacji negatywnego traktowania współpracowników przez kogoś trzeciego niż do tego, że samemu jest się źle traktowanym. Ukazanie siebie w roli prześladowanego odczuwane jest jako mniej bezpieczne przez samego badanego, gdyż relacjonowanie własnej krzywdy bywa wstydlive i trudne. Do takich wniosków skłania porównanie wyników uzyskanych w badaniu Kwestionariuszem Zachowań Nieetycznych w Organizacji.

Nie można wykluczyć, że rezultaty badań wynikać mogą po prostu z faktu, że ludzie rzeczywiście częściej są świadkami zachowań nieetycznych doświadczanych przez inne osoby niż ich ofiarami. Wyniki dowodzą jednak, że badani wskazują dokładnie te same zachowania nieetyczne, kiedy robią to z punktu widzenia ofiary i świadka, opierając się zapewne na tych samych obserwacjach. Ukazane perspektywy obserwatora i ofiary niemal się nie różnią. To skłania do uznania, że najpewniej bazują oni na własnych doświadczeniach, kiedy mówią, że zachowania wskazane przez nich dotyczą innych ludzi.

Z pewnością dlatego część autorów twierdzi, że w badaniach zachowań nieetycznych opis z perspektywy świadka można uznać za opis zachowań, które przytrafiły się człowiekowi bezpośrednio i osobiście, jako ich ofierze. Czy założenie takie jest jednak w pełni uprawnione? Kwestionariusz Zachowań Nieetycznych w Organizacji łączy dwie perspektywy: ofiary przemocy i jej obserwatora. Ich porównanie wskazuje, że w badaniach nieetycznego postępowania można poprzestać wyłącznie na perspektywie świadka. W świetle ukazanych wyników podejście takie wydaje się słuszne. Pamiętać jednak trzeba, że bazując na samoopisie, dociera się jedynie do subiektywnego obrazu rzeczywistości osoby badanej, przy założeniu jej szczerości. W przypadku zachowań nieetycznych takie niedoskonałe podejście jest często koniecznością ze względu na trudność ich badania.

Na interpretację wyników światło rzucają słowa JARYMOWICZ (1999), która omawiając tendencję do „mierzenia innych swoją miarką”, uznawania ludzi za podobnych do siebie i podobnie myślących, charakteryzującą ich w niejednakowym stopniu, dowodzi, że zależy ona od poziomu ufności osoby i jej skłonności do kooperacji bądź rywalizacji. Badaczka przytacza teorie wskazujące, że jednostki ufne wobec innych są skłonne sądzić, że ludzie bywają ufni lub nieufni, z kolei osoby nieufne przypisują innym wyłącznie nieufność (WATERMAN 1981, za: JARYMOWICZ, 1999). Widzenie innych jako podobnych do siebie można także tłumaczyć „hipotezą trójkąta” (por. KELLEY, STAHELSKI, 1970), która stanowi, iż ludzie nastawieni na kooperację spostrzegają innych jako zdolnych zarówno do kooperacji, jak i do rywalizacji, tymczasem rywalizacyjnie nastawieni uznają innych za skłonnych wyłącznie do rywalizacji. Jarymowicz przytacza też badania SZUSTER-ZBROJEWICZ (1991, za: JARYMOWICZ, 1999), która wykazała, że całkowita zbieżność argumentów podawanych przez badanych w imieniu własnym i cudzym, świadcząca o spostrzeganiu przez nich innych jako myślących w ten sam co oni sposób, była najwyższa w grupach osób o najniższym poziomie odrębności schematów JA — MY. Warto byłoby sprawdzić, jakie mechanizmy rządzą spostrzeganiem siebie i innych w kategoriach bycia ofiarą mobbingu i wpływają

na szacowane podobieństwo doświadczania przemocy. Niewykluczone, że ważną rolę odgrywa tu również odrębność schematów JA — MY, która współdecydować może o tym, że spostrzeganie siebie jako ofiary prześladowania w miejscu pracy wpływa na percepcję innych również w kategoriach ofiary.

5.3. Ujawnianie informacji o nieetycznym zachowaniu się w organizacji Zjawisko *whistleblowing* i jego uwarunkowania

Byłoby lepiej na świecie, gdyby wysiłek wkładany w wynajdywanie najszybszych praw moralnych, obracano na przestrzeganie tych najbardziej podstawowych.

Marie von Ebner-Eschenbach

Pojęcie *whistleblowing* (ang. „dmuchanie w gwizdek”) oznacza informowanie przez pracowników lub audytorów o istniejących w organizacji nieprawidłowościach, mobbingu i łamaniu norm. Jest to najczęściej publiczne nagłaśnianie zachowań nieetycznych przez informowanie o nich instytucji zewnętrznych lub mediów. *Whistleblower* to osoba ujawniająca, często w dobrej wierze, zachowania nieetyczne występujące w organizacji, w której jest zatrudniona. Jest to pracownik lub audytor nagłaśniający przejawy czyjegoś nieetycznego postępowania, upubliczniający fakt występowania nieetycznych zjawisk w organizacji (por. ROGOWSKI, 2007).

Według przeprowadzonej analizy dokumentów sądowych, pochodzących z procesów w sprawie zwalniania z pracy w odwecie za ujawnianie nieprawidłowości i zachowań nieetycznych w organizacjach przez powiadamianie o tym mediów, informacje na temat zjawisk patologicznych częściej przekazują mężczyźni niż kobiety, częściej też donoszą wieloletni pracownicy niż nowo zatrudnieni, a więc skarżą ludzie bardziej związani ze swoją organizacją i lepiej ją znający (DWORKIN, BAUCUS, 1998).

Interesujący jest fakt, że osoby ujawniające informacje związane z nieetycznym postępowaniem swoich zwierzchników czy współpracowników na zewnątrz organizacji nie były tak surowo karane przez swoją firmę jak ludzie, którzy donosili na innych wewnątrz organizacji, na przykład ujawniając pewne fakty współpracownikom czy kierownictwu firmy. Analizy te wskazują też, że pozytywne zmiany w organizacjach częściej wynikają z oskarżeń zewnętrznych niż wewnętrznych.

MESMER-MAGNUS i VISWESVARAN (2005) dowodzą, że informacje o nieetycznych zachowaniach częściej ujawniają osoby, których intencje są ra-

czej pozytywne, ludzie pragnący głębokich zmian w organizacji, prawdziwych reform. Jednostki te uważają obserwowane zjawiska nieetyczne za uciążliwe dla samych siebie. Są to też głównie osoby, które zajmują wysokie stanowiska w strukturze organizacji, z długim stażem pracy, posiadające wysokie kwalifikacje. Na gotowość do ujawniania wpływają cechy organizacji, panujący w niej klimat etyczny, kodeks etyczny, przeprowadzanie treningów etycznego postępowania i zachęcanie pracowników do hołdowania etycznym wartościom (ROGOWSKI, 2007).

Jak pokazują badania (COLLINS, 2009), konsekwencje ujawnienia informacji o nieetycznych zachowaniach i praktykach w firmie osobom z zewnątrz dla samego informatora są jednak zwykle negatywne. Należą do nich:

- późniejsza negatywna ocena tego pracownika,
- konieczność zmiany pracy,
- zmiana stanowiska, degradacja,
- krytycyzm ze strony otoczenia, głównie ze strony współpracowników, bycie unikany przez koleżanki i kolegów w miejscu pracy,
- problemy zdrowotne i psychologiczne (związane z długotrwałym silnym stresem — na przykład bezsenność lub depresja) oraz problemy rodzinne,
- utrata pracy lub zmuszenie do przejścia na emeryturę,
- doświadczenie napiętnowania, co utrudnia dalszą pracę i zmusza do rezygnacji z niej,
- długotrwała, stała wrogość ze strony otoczenia w miejscu pracy, walka z niektórymi współpracownikami.

Osoby, które ujawniają informacje o nieetycznym postępowaniu w danej organizacji komuś spoza niej, mimo że są chronione prawem, spotykają się często z odrzuceniem i srogim rewanżem ze strony dawnych współpracowników czy kierowników. Decyzja o poinformowaniu prawnika lub dziennikarza o negatywnych praktykach w firmie wymaga sporo odwagi. Na pewno nie jest też decyzją łatwą i powinna być dobrze przemyślana. Wszystkie wymienione skutki doniesienia o nieetycznym postępowaniu osobom spoza organizacji stanowią uzasadnienie dla zatrudniania w firmie osoby, która pełniłaby rolę rzecznika lub męża zaufania i mogłaby na podstawie regulacji wewnętrznych przeciwdziałać nieetycznym zjawiskom w firmie (por. rozdział 6.7).

5.4. Specyfika badania zachowań etycznych w organizacji

[...] w sprawach moralnych [...] każda wiedza przychodzi za późno. [...] Moralna strona każdego działania — w przeciwieństwie do strony technicznej — jest absolutnie nieprzewidywalna i daje się zrozumieć i ocenić dopiero po fakcie.

Leszek Kołakowski

Badania zachowań etycznych w organizacji nie należą do prostych. Po pierwsze dlatego, że budzą one zwykle wiele emocji. Siła tych emocji zależy od specyfiki organizacji i od celu samego projektu badawczego. Badania zachowań nieetycznych dotyczą intymnej i często bardzo wstydlivej części natury ludzkiej oraz kwestii, na których temat osoby zatrudnione w danej firmie nie zawsze chcą się wypowiadać. Wynika to po części z lęku przed konsekwencjami, na przykład z obawy przed utratą pracy lub ze wstydu przed ujawnieniem czegoś, co budzi zażenowanie albo co chce się ukryć. Kolejną trudność stanowią problemy związane z samym badaniem. Wiążą się one ze świadomością jednostki co do faktu, że jest badana. Myśl, że cechy i zachowania osoby wobec innych podlegają diagnozie, oraz towarzysząca badaniu chęć pokazania siebie w jak najlepszym świetle mogą wpływać na zafałszowanie treści odpowiedzi.

5.4.1. Cele badania zachowań etycznych

Badanie zachowań etycznych oraz przejawów amoralności bywa elementem oceny klimatu organizacji i relacji społecznych w danej firmie. Może ono mieć miejsce podczas okresowych ocen pracowników i kierownictwa organizacji lub stanowić element programów antymobbingowych. Obok diagnozy stanu faktycznego, wyniki badania zachowań etycznych lub cech pracowników, które leżą u podłoża etycznego postępowania, mogą służyć profilaktyce łamania norm moralnych w danej instytucji. KISH-GEHART, HARRISON i TREVIÑO (2010) są zdania, że firmy, przez przeprowadzanie odpowiednich testów, są w stanie uniknąć zatrudniania pracowników o cechach, które mogą predestynować ich do zachowań nieetycznych. Takim badaniom służą także kwestionariusze, które nie dotyczą nieetycznego postępowania, lecz diagnozują cechy z nim związane. Wykorzystuje się w tym celu także bardziej dyskretne metody, na przykład testy badające wybrane cechy osobowości lub skale do badania przekonań moralnych, na przykład skalę Mach IV.

KISH-GEPHART, HARRISON i TREVIÑO (2010) proponują, aby konsekwencją badań było tworzenie map różnic indywidualnych, które stanowiłyby podstawę do budowy testów diagnozujących cechy, jakie należałoby sprawdzać u kandydatów, zwłaszcza na stanowiska kierownicze. Autorzy sugerują wprost wykluczanie osób z wyraźnymi skłonnościami do zachowań nieetycznych, co może być rolą psychologów pracy i organizacji. Oczywiście jest to kwestia dyskusyjna, budząca istotne kontrowersje. Z jednej strony istnienie takiej możliwości tworzyłoby pole do nadużyć natury etycznej i mogłoby stać się podstawą dyskryminowania kandydatów do pracy. Z drugiej strony trafna diagnoza mogłaby uniemożliwić obejmowanie kierownictwa w organizacjach osobom o potencjalnych skłonnościach na przykład do krzywdzenia i prześladowania innych. Autorka tego opracowania proponuje jednak, aby tworzyć mapy lub siatki różnych cech, jednak wiedzę tę wykorzystywać w odmiennym nieco celu, bardziej etycznym — nie po to, by wykluczać ludzi i uniemożliwiać niektórym kandydatom obejmowanie pewnych stanowisk, lecz w celu dopasowania programów kursu etycznego zachowania się do profilu osobowościowego danego pracownika i wynikających z niego potrzeb szkoleniowych konkretnej osoby.

5.4.2. Problemy pomiaru

W badaniach zachowań nieetycznych w organizacji ważny jest sposób dokonywania pomiaru zmiennych. Dawniej badania ujmowały percepcję zachowań nieetycznych przez odniesienie do spostrzeganych i relacjonowanych przez badanego uchybień w jego własnym zachowaniu (*self-report*). Obecnie dostrzeżono, że badanie percepcji zachowań nieetycznych innych ludzi jest bardziej obiektywne i bliskie rzeczywistości. Kiedy pytamy osobę o postępowanie niezgodne z etyką zawodową, które dotyczy innych ludzi, a nie jej samej, „minimalizuje to spostrzegane zagrożenie, jakie dawniej wiązało się z przyznawaniem się do łamania norm przez samego badanego oraz z idealizowaniem siebie stosownie do społecznych oczekiwań” (VARDI, 2001, s. 319). Badanie percepcji zachowań nieetycznych w pracy poprzez proszenie badanego o przedstawienie spostrzeżeń na temat czyjegoś zachowania wydaje się wielu badaczom właściwym podejściem do badania nieetycznego postępowania.

Dłatego ANDREOLI i LEFKOWITZ (2009) podkreślają potrzebę badania nieetycznych form postępowania poprzez odniesienie do zachowań współpracowników badanego zamiast proszenia go o relacjonowanie jego włas-

nych zachowań. Odwołując się do psychoanalitycznej teorii mechanizmów obronnych, sugerują, że ludzie przypisują własne stłumione myśli innym, projektują na nich zachowania własne. W związku z egocentryzmem atrybucyjnym (STRELAU, 2007) człowiek ma skłonność do uogólniania swych osobistych doświadczeń na innych ludzi. Dlatego w uproszczeniu można przyjąć, że relacja na temat innych obrazuje własne poglądy badanych oraz ich potencjalne skłonności do określonego zachowania się. Potwierdzają to także wyniki badania autorki opisane w tej książce (rozdział 5.2).

Badanie zachowań nieetycznych bywa trudne. Złożoność zachowań etycznych, subiektywizm zjawisk objętych zainteresowaniem stanowią o konieczności uwzględnienia wielu aspektów i różnych sposobów ich badania. Należy łączyć kwestionariusze i testy z wywiadem i obserwacją, uwzględniać szerszy kontekst. W praktyce zdarza się bowiem, że osoba oskarżona o mobbing bywa tylko bardziej wymagającym kierownikiem od swojego poprzednika.

Trzeba też pamiętać, że organizacje funkcjonują w różnych warunkach kulturowych. W dobie globalizacji, kiedy emigracja zarobkowa jest stałym i oczywistym elementem życia człowieka, kwestia kulturowych odmienności wzorców zachowania się jest szczególnie istotna. Wynikają z niej określone implikacje praktyczne. Ze względu na to, że w różnych społecznościach obowiązują odmienne normy oraz że istnieją różne przepisy na temat funkcjonowania jednostki w roli pracownika, nie można pominąć tych faktów w badaniach moralności w miejscu pracy. Relatywizm norm, brak uniwersalizmu w podejściu do zachowań, w tym także pracowniczych, fakt, że standardy i zwyczaje, chociaż podobne, są jednak odmienne w różnych częściach świata — powodują, że wyniki badań powinno odnosić się wyłącznie do określonego miejsca i czasu. Rozumiał to LECKY (1946, s. 59, za: OSSOWSKA, 2005, s. 42), wolnomyśliciel irlandzki, autor *History of European Morals*, który już w 1869 roku pisał:

Tak to warunki geograficzne albo inne okoliczności, które czynią jeden naród wojowniczym, a drugi przemysłowym, ukształtują w każdym z nich wzór doskonałości i odpowiadające mu pojęcia o względnej ważności różnych cnót, różniące się znacznie wzajem od siebie.

Relatywizm kulturowy, jak podkreśla OSSOWSKA (1994, s. 42, za: CHYROWICZ, 2008, s. 19), nie musi jednak prowadzić do relatywizmu moralnego.

W przypadku stosowania narzędzi pomiaru, służących określeniu cech ludzi i ich skłonności do różnych zachowań, w różnych krajach, należy pamiętać o adaptacji kulturowej tych metod. Zachowanie uznane za mieszczące się w granicy normy w jednym społeczeństwie, może uchodzić za całkiem „nienormalne” lub nie być akceptowane w innej

kulturze; a to, które jest godne podziwu w jednej części świata, w innej może wywoływać oburzenie. Wyniki badań zachowań etycznych uzyskane za pomocą danej metody diagnostycznej w jednym kraju nie muszą być równoważne wynikom uzyskanym za pomocą innej wersji językowej tego samego narzędzia w kraju odmiennym pod względem kulturowym.

6. Znaczenie edukacji w zakresie etyki i dbałości o przestrzeganie zasad etycznych w organizacji

Kształcić jedynie umysł człowieka, nie udzielając mu nauk moralnych, to stwarzać zagrożenie społeczne.

Theodore Roosevelt

Francuski filozof LYOTARD (1984) uważa, że nastąpił koniec systemów moralnych, idei i przekonań, paradygmatów filozoficznych, naukowych czy religijnych, które stanowiłyby odniesienie dla nowo powstającej i istniejącej wiedzy, które wskazywałyby ludziom kierunek działania oraz cele, o jakie warto zabiegać. Zdaniem filozofa, uniwersytety i instytucje szkolnictwa wyższego kształtują obecnie kompetencje, lecz nie tworzą ideałów. Brakuje tam bowiem dbałości o kompetencje moralne. Celem kształcenia, według LYOTARDA, nie jest już, jak było dawniej, kształtowanie elity, która ma prowadzić narody, lecz dostarczanie światu graczy, dobrze wytrenowanych specjalistów, skutecznych w odgrywaniu swoich ról (LYOTARD, 1984, za: HENDRYK, 2010) i działających niekoniecznie w etyczny sposób. Zdaniem BLOLANDA (1995), pytania o moralne znaczenie, o prawdę czy sprawiedliwość zostały współcześnie zastąpione pytaniami o skuteczność, ekonomiczność albo możliwość zbycia i zakupu produktów i usług w atrakcyjnej cenie.

HENDRYK (2010) ubolewa, że nie uznano za słuszne włączenia kompetencji moralnych do Europejskich Ram Kwalifikacji, chociaż do kompetencji kluczowych dodano na przykład kompetencje informatyczne. Kompetencje etyczne nie zostały uwzględnione, gdyż uznano je za bardziej ogólne, a zaangażowanie etyczne pojawiło się wśród najmniej istotnych wartości. A przecież, jak pisze STERNBERG (za: LISZKA, 2002, s. 218—219), człowiek mądry potrafi rozwiązać problem w sposób zadowalający moralnie, gdyż na mądrość składa się wyobraźnia (wizja końca działania, wyobrażenie jego skutków) oraz zrozumienie moralnego porządku świata, troska o wspólnotę i dobre życie, rozum i słuszna ocena. Kompetencje moralne wydają się więc kluczowe.

Innym problemem jest to, że programy zajęć szkolnych czy akademickich, w których uwzględnia się moralność i uczy etyki, pełne są definicji

i rozważań teoretycznych, często dalekich od praktyki, zbyt abstrakcyjnych i górnolotnych wytworów ludzkiego umysłu (ZAORSKI-SIKORA, 2007), które nie zawsze są zrozumiałe dla słuchaczy. Czego można się podczas nich nauczyć? Cele dydaktyczne tych programów najczęściej nie są osiągnięte — nie zawsze wpływają one na zmianę postaw, nie modyfikują zachowań i poza dostarczeniem wiedzy, prowadzącej do lepszej orientacji studentów w zagadnieniach etycznych, ich skuteczność jest niewielka. Czy oparte na tych programach zajęcia wymagają modyfikacji i uczynienia ich bliższymi życiu? Rodzi się również pytanie, czy istnieje potrzeba kontynuowania treningów w firmach, jeśli studenci są uczeni etyki?

Rozdział ten jest poświęcony szkoleniom etycznego zachowania się w organizacji. Omówiono w nim powody, dla których tak ważne są edukacja w zakresie etyki, kształtowanie kompetencji moralnych oraz dbałość o przestrzeganie zasad etycznych w organizacji. W rozdziale przedstawiono również praktyczne wskazania dotyczące różnicowania treści warsztatów w zakresie etycznego postępowania dla pracowników o odmiennych cechach i skłonnościach behawioralnych.

6.1. Uzasadnienie prowadzenia treningów etycznego postępowania

Człowiek staje się sprawiedliwy dzięki sprawiedliwemu postępowaniu.

Arystoteles

Ważnym uzasadnieniem dla prowadzenia treningów etycznego postępowania jest potrzeba budowania autentycznych i głębokich więzi międzyludzkich w organizacjach, w których wzajemne zaufanie i szczerść stanowią podstawę grupowego działania. Istotne wydają się też uświadamianie ludzi w tym zakresie i uwrażliwianie ich na przejawy nieetycznego postępowania współpracowników czy kierowników.

Zdaniem Sztompki (2004, s. 187), dopiero

[...] gdy więź społeczna osiąga status więzi moralnej — a nie sprowadza się tylko do potencjalnych kanałów interakcyjnych w ramach struktury organizacyjnej ani rozproszonych sentymentów w obrębie psychik jednostkowych — staje się trwałym składnikiem tkanki społecznej, tego swoistego pola strukturalno-indywidualnego, od którego stanu zależy dynamika społeczeństwa, jego zdolność do twórczego stawania się.

Uzasadnień dla konieczności organizowania szkoleń etycznego zachowania we współczesnych organizacjach jest wiele. Jedno z nich stanowią warunki, w jakich przychodzi działać polskim pracownikom. Brak czasu i niemożność sprostania wszystkim zadaniom nie sprzyjają refleksji moralnej. Pośpiech wynika z konieczności radzenia sobie przez daną organizację na rynku, z woli przetrwania i nastawienia na zysk. Pracownicy są zmuszeni do wykonywania zadań pod nieustającą presją czasu. Co gorsza, w takich warunkach stawia się im coraz to wyższe wymagania. Czasami uzasadnieniem takich praktyk jest zła finansowa kondycja organizacji i bolesna konieczność, ale bywa, że wynikają one także z chciwego nastawienia na zwiększanie dochodów. Praca w pośpiechu odbywa się wtedy kosztem zatrudnionych, którzy nie mogą zaprotestować w obawie przed utratą posady, godzą się na takie warunki. Opisana sytuacja, zwłaszcza jeśli jest długotrwała, może skutkować obniżeniem jakości produkowanych towarów i świadczonych usług, a ludzie, aby poradzić sobie ze sprzecznymi wymaganiami i dużym obciążeniem, robią jedynie to, co konieczne, nie to, co wydaje im się etyczne. Często nie mają oni po prostu czasu na zastanowienie się, do czego może doprowadzić ich działanie. A przecież ewidentną korzyścią dla organizacji, jaką mogłoby przynieść zredukowanie nieetycznych praktyk, byłoby zwiększone zaufanie ze strony klientów i kontrahentów, samych pracowników oraz obniżenie kosztów związanych ze sprawami sądowymi, kradzieżą czy niszczeniem mienia (DEPERT et al., 2007). Skutkiem pozytywnej atmosfery i wzajemnego wspierania się pracowników jest też większe zaangażowanie w pracę osób zatrudnionych, motywacja i ich większa kreatywność, które wynikają z lepszej komunikacji wewnątrz organizacji. Takie czynniki mogą się przyczynić do sukcesu przedsiębiorstwa, do skuteczniejszej realizacji celów.

Dodatkowo warto pamiętać, że bez podjęcia dyskusji o moralności, bez napiętnowania niektórych zachowań i jawnego określania ich mianem „nieetyczne” jest na nie większe społeczne przyzwolenie, także w obrębie organizacji, a praktyki związane z łamaniem zasad są traktowane jako dopuszczalne czy mało szkodliwe pomimo krzywdy, która się z nimi wiąże. Przekonują o tym różne sytuacje, chociażby z czasu realnego socjalizmu w Polsce, które ukazują, jak przewrotne może być moralne uzasadnianie własnego postępowania w przypadku kradzieży, na przykład przywłaszczania sobie materiałów biurowych z miejsca pracy. Ludzie nie tylko nie nazywali, lecz wręcz w ogóle nie oceniali tego procederu w tych kategoriach. Był to raczej społecznie ceniony przejaw sprytu i zaradności życiowej. Czy duży deficyt artykułów papierniczych lub innych, znacznie droższych materiałów, które pracownicy nieprawnie sobie przywłaszczali, mógł stanowić wystarczające moralne usprawiedliwienie, uzasadnienie takiego postępowania? Jak silne musiałoby ono być, żeby opisanych zacho-

wań nie określać mianem kradzieży? Używano wtedy wielu synonimów dla słowa „kradzież”, mówiono na przykład „skombinowałem”, „zorganizowałem”, a stosowanie eufemizmów nie tylko służyło uniknięciu moralnej odpowiedzialności i poczucia winy, lecz także, na domiar złego, przyczyniło się do wykształcenia się pozytywnego portretu i autoportretu tego rodzaju „kombinatorów” i „organizatorów”.

Trudno porównać krzywdę moralną, jaką wyrządza się innym, okradając ich, do krzywdy wynikającej z ignorowania drugiej osoby, niesprawiedliwego jej traktowania czy napastliwego, długotrwałego dokuczania jej w miejscu pracy. Intuicyjnie ma się poczucie, że, jak to określa JONES (1991; por. rozdział 3.5), „moralna intensywność” tych zachowań może być różna. Czy „ciężar moralny” zachowania polegającego na świadomym molestowaniu drugiej osoby jest inny niż w przypadku wyrządzenia komuś krzywdy przez przypadek, kiedy nie zrobiono tego z premedytacją? Treningi etycznego postępowania są ważne, by skłonić ludzi pracujących w danej organizacji do zastanowienia się nad swym postępowaniem i jego skutkami dla innych, by poddać refleksji różne etyczne aspekty zachowań własnych lub zachowań współpracowników. Jako że treści szkoleń tego rodzaju dotyczą bardzo intymnych sfer jednostki, ich prowadzenie wymaga, oprócz wiedzy, dużego taktu, delikatności i wyczucia, a zajęcia takie nie należą do łatwych. Również udział w treningu etycznego postępowania może być trudny dla osób szkolonych, wymaga od nich zaangażowania oraz wiary w jego skuteczność. Wzbudzenie w ludziach motywacji do udziału w zajęciach może być pierwszym ważnym zadaniem osoby je prowadzącej.

6.2. Kompetencje moralne i czynniki mające wpływ na etyczną postawę

Cele [ostateczne cele człowieka, indywidualne i społeczne] określają takie pojęcia jak mądrość, wiedza, sprawność działania, pokój, sprawiedliwość oraz bogactwo doświadczeń (pełnia przeżywania) i dobrobyt. Nie będziemy się od afirmacji tych celów uchylać, czyli na pytanie czemu ostatecznie mają służyć wszelkiego rodzaju ludzkie kompetencje, nie zawahamy się powiedzieć, że właśnie tym, wymienionym, ideałom.

Jan Hartman

Pojęcie kompetencji jest szerokie — budują je umiejętności, kwalifikacje, uprawnienia, sprawności, zdolności, przygotowanie, doświadczenia, wiedza. COOLAHAN (1997, s. 26) definiuje kompetencje jako „podstawowe

zdolności (możliwości) oparte na wiedzy, doświadczeniu, wartościach oraz skłonnościach, które rozwijają się u jednostki na skutek oddziaływań edukacyjnych”. Są one rozumiane jako „zbiór efektów uczenia się, czyli to, co dana osoba wie, rozumie i jest w stanie wykonać” (CHMIELECKA, 2009, s. 64). Zdaniem HARTMANA (2005), kompetencje to „wiedza, umiejętności, zdolności, cnoty, doświadczenie i społeczne formy upoważnień, co do których jednostka jest przekonana, iż są one wystarczającą podstawą do wolnej, podmiotowej działalności — skutecznej a nawet twórczej”. Przyjmuje się, że kompetencje, podobnie jak inteligencja, są po części uwarunkowane czynnikami wrodzonymi, a po części zależą one od wpływów zewnętrznych, różnych czynników, które je kształtują.

W literaturze funkcjonują trzy podejścia do kompetencji:

1. Podejście instrumentalne — uznanie kompetencji za umiejętności, sprawności lub zdolności wyższego rzędu, które predysponują osobę do wykonywania różnych zleconych jej zadań, pokonywania trudności.
2. Podejście emocjonalno-normatywne — podkreśla się tu związek między kompetencjami a przekonaniami, postawami człowieka.
3. Podejście kompleksowe — kompetencje to dyspozycje złożone, na które składają się umiejętności, postawy, wiedza i czasami motywacja oraz wartościowanie (za: ŚNIADKOWSKI, 2007, s. 160).

Kompetencja moralna jest to zdolność do refleksji moralnej, której towarzyszy zrozumienie własnego postępowania i moralne uprawnienie własnego sposobu zachowania się (SZAWARSKI, 2007). Kompetencje moralne wiąże się często ze stadiami rozwoju moralnego Kohlberga. Przyjmuje się, że osoba ma wyższe kompetencje moralne, jeżeli jest na wyższym poziomie rozwoju rozumowania moralnego (HUFF, FREY, 2005). Zdaniem NOWAKA (2006), na wiedzę moralną składają się kompetencje moralne i etyczne, co oznacza, że moralna kompetencja nie ogranicza się jedynie do wiedzy, towarzyszy jej możliwość dokonania wolnego wyboru. Człowiek jest istotą wolną i ma prawo do swobodnej decyzji, w tym do złamania zasad etycznych. Ażeby skłonić go do ich przestrzegania, konieczne jest, na co wskazują badania, wspieranie rozwoju kompetencji moralnych.

Badania nad podejmowaniem decyzji etycznych dowodzą, że etyczne postępowanie jest wypadkową wpływów sytuacyjnych i moralnych kompetencji — moralności jednostki, obecności etycznych ideałów w obrazie własnej osoby, ich umiejscowienia w strukturze „ja” oraz nacisku i zachęty ze strony innych. BŁASI (1980), po przeprowadzonej analizie rezultatów badań własnych oraz wcześniejszych badań, poświęconych roli stopnia rozwoju moralnego w etycznym postępowaniu, jest przekonany, że zachowanie zgodne z zasadami etycznymi nie zawsze idzie w parze z poziomem rozumowania moralnego. BŁASI odkrył, że kluczowy dla po-

stępowania w sposób etyczny jest fakt, czy, a jeśli tak, to w jakim stopniu, zaangażowanie etyczne i bycie etycznym stanowi centralny element własnego „ja” jednostki (por. rozdział 1.1.2).

COLBY i DAMON (1992) oraz OLINER i OLINER (1988) badali, co cechuje ludzi postępujących w sposób etyczny, uchodzących za prawych i cnotliwych. Colby i Damon analizowali jednostki wskazane przez gremium etyków, teologów, socjologów, psychologów i historyków. Do próby włączone zostały osoby o różnym dochodzie i statusie materialnym, ludzie różnych wyznań, z różnym poziomem wykształcenia i wykonujących różne zawody, mających do spełnienia różne misje, takie jak walka z biedą, alkoholizmem, działania związane z opieką zdrowotną, walka o przywileje społeczne, ochrona środowiska, promowanie etyki w biznesie. Z przeprowadzonych wywiadów wynikało, że osoby te posiadały dwie najważniejsze cechy wspólne. Były to: potrzeba zaangażowania się w obronę moralności jako bazowa, centralna część ich obrazu siebie, cecha budująca ich tożsamość, oraz bycie wspieranym, zachęcanym przez innych do takiej misji, do niepozostawiania obojętnym wobec ważkich problemów społecznych, którymi się zajmowali. OLINER i OLINER zbadali 406 osób, które ratowały Żydów podczas II wojny światowej. Okazało się, że chociaż byli wśród nich i tacy, których wzruszał los nękanym ludzi, wielu spośród nich (52%) udzieliło pomocy w odpowiedzi na wezwanie osoby poważanej przez nich, członka ich własnej grupy społecznej, którego cenili. Model HAIDTA (2001; por. rozdział 3.6) wskazuje na wpływ innych ludzi w procesie podejmowania decyzji etycznych.

Dodatkowo istotna dla kształtowania postawy moralnej okazuje się wyobraźnia etyczna, umiejętność przewidywania możliwych alternatyw, potencjalnych zagrożeń i niebezpieczeństw, wynikających z konsekwencji danego wyboru lub czynu, oraz umiejętność spojrzenia na problem z różnych perspektyw (PRITCHARD, 1998). JOHNSON (1993) uważa podobnie, wskazując, że etyczna wyobraźnia to klucz do zrozumienia sądów moralnych. Autor ten uznaje, że oceny moralne bazują często na metaforach i analogiach oraz że można tę wyobraźnię rozwijać.

Wielu praktyków podkreśla, że treningi etycznego postępowania mają na celu kształtowanie moralnego charakteru osoby (JOHNSON, 2006). Na charakter człowieka składają się jego cechy psychiczne i cechy osobowości, determinujące jego indywidualność. CHYROWICZ (2009b, s. 71), powołując się na FROMMA (1994), określa moralny charakter jako „postawy i ideały człowieka, warunkujące jego moralne zachowania [...], wzorzec postępowania charakterystyczny dla danej jednostki”. Nawiązuje także do BERKOWITZA (1997), który wskazuje określone konkretne cechy moralnego charakteru, takie jak życzliwość, uczciwość, odpowiedzialność i szacunek wobec drugih. Autorka przekonuje, że działanie człowieka zależy od jego

moralnego charakteru, który stanowi wewnętrzną dyspozycję do moralnego postępowania. Oznacza to, że kształtowanie moralnego charakteru to praca nad wzmocnieniem określonych cech człowieka, warunkujących jego moralne działanie.

6.3. Cele szkolenia i sposoby kształtowania moralności pracownika

Nacisk na szybkie wykonanie zadań może uścić moralne rozumowanie, dla którego po prostu nie starcza już miejsca. Im bardziej napięty rozkład dnia kierownika, tym mniej czasu zostaje mu na kontemplację złożonej, kradnącej czas i zupełnie niepragmatycznej kwestii, jaką jest etyka.

Laura Nash

Pracownik, który doświadcza problemów w pracy zawodowej, jest bardziej skłonny do omawiania ich raczej z rodziną czy przyjaciółmi w domu niż z kolegami czy swoim szefem w firmie, która go zatrudnia. Szkolenia dotyczące zachowań etycznych pozwalają zapoczątkować dialog wewnątrz organizacji na temat istotnych kwestii etycznych i sposobu postępowania pracowników. Może to mieć znaczący wpływ na zachowanie ludzi tam zatrudnionych, na ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie się w nią, a przez to — znaczący wpływ na kondycję finansową danej organizacji. Treningi mogą okazać się bardziej istotne niż niejeden spisany kodeks etycznego postępowania czy misja firmy opublikowana na jej oficjalnej stronie internetowej. Treningi takie dają możliwość poprawy relacji międzyludzkich w firmie, mogą skutkować polepszeniem się komunikacji między pracownikami i, w rezultacie, przyczyniać się do poprawy przepływu informacji wewnątrz organizacji.

Polska stała się krajem kapitalistycznym niemal z dnia na dzień i nie przeszła ciągu przemian charakterystycznych dla gospodarki kapitalistycznej. Schemat postaw po okresie komunizmu, odmienne doświadczenia historyczne i tradycje, duży wpływ religii rzymskokatolickiej — to czynniki, które wpływają na odmienną zachowań Polaków w porównaniu z przedstawicielami innych nacji. Badania pokazują jednak, że pomimo różnic postawy indywidualistyczne są tu podobnie silne jak w krajach zachodnich, co świadczy o takiej samej ewolucji cywilizacyjnej w Polsce, jak w kulturze Europy Zachodniej i Ameryki Północnej. W Polsce jednak, w przeciwieństwie do krajów zachodnich, istnieje wciąż niewielkie zapotrzebowanie na treningi etycznego postępowania, co w niedalekiej

przyszłości może się zmienić — sprzyjałoby to rozpowszechnianiu się tego typu warsztatów w polskich organizacjach.

Do najbardziej istotnych celów praktycznych szkoleń z zakresu etycznego postępowania zalicza się:

- stymulowanie wyobraźni etycznej,
- pomoc osobom w rozpoznawaniu kwestii etycznych, dostrzeganiu nieetycznych aspektów w sytuacji,
- pomoc w analizie pojęć etycznych,
- wywołanie poczucia odpowiedzialności za sposób rozwiązywania problematycznych kwestii etycznych,
- pomoc w radzeniu sobie z etyczną wieloznacznością wielu sytuacji i niezgodą na pewne rozwiązania (CALLAHAN, 1980).

Według JOHNSONA (2012) wymienione cele można osiągnąć poprzez rozwijanie wrażliwości etycznej, której służą:

- ćwiczenie aktywnego słuchania — najlepszym sposobem przewidywania potencjalnych konsekwencji własnych etycznych wyborów oraz poznania prawdopodobnej reakcji innych osób na nasze zachowanie jest uważne i aktywne słuchanie tego, co mają do powiedzenia inni,
- odgrywanie ról — może ułatwić rozumienie postaw innych ludzi w sytuacjach etycznych i przewidywanie ich możliwych reakcji,
- zmiana schematów i mentalnego podejścia do sytuacji problemowej — wyszukiwanie negatywnych stron własnego podejścia do sprawy i wizualizacja innych sposobów jej ujęcia pozwalają na wgląd w perspektywę, jaką mogą mieć różni uczestnicy tej sytuacji; próba zdystansowania się od sytuacji pozwoli rozpoznać, czy faktycznie niesie ona ze sobą implikacje natury etycznej. Jednocześnie należy pamiętać, że człowiek, poza swymi obowiązkami pracowniczymi, ma także inne zobowiązania natury etycznej, chociażby wobec własnej rodziny — uwzględnienie takiego szerszego kontekstu działania jednostki pozwala nam dostrzec inne aspekty i w pełni zrozumieć jego zachowanie
- twórcze podejście do problemu — spojrzenie na sytuację i na dylemat etyczny w sposób całkiem odmienny od dotychczasowego, próba znalezienia innych form reakcji, innej odpowiedzi na tę sytuację niż te, które pierwsze przyszły nam do głowy — pozwala to czasem znaleźć lepsze rozwiązanie i nowe możliwości
- otwarte komunikowanie się — nazywanie rzeczy po imieniu, dyskusowanie, ujawnianie innym własnych refleksji, oczywiście w sposób delikatny, może pomóc ustalić wspólne, najbardziej etyczne podejście.

Pisząc o podnoszeniu moralnych kompetencji osób, TOEPLITZ-WINIEWSKA (2009) wymienia cztery sposoby uwrażliwiania studentów na problemy etyczne:

- wskazywanie dylematów etycznych i uwrażliwianie na ich poszukiwanie,
- wspólne poszukiwanie rozwiązań,
- niezalecanie zachowań nieetycznych,
- etyczny stosunek do słuchaczy.

Warto zwrócić uwagę, że jako istotną formę oddziaływania autorka wskazuje postawę samego nauczyciela, którego w organizacji uosabia pracodawca i zwierzchnik.

MATTHEWS (1987) opisuje różne sposoby pracy z ludźmi, których chce się zapoznać z istniejącymi poglądami etycznymi. Autor zalicza do nich zachęcanie uczestników zajęć do budowania coraz to szerszych definicji pojęć etycznych, znajdowania ich cech kluczowych, tworzenia map pojęć ze sobą powiązanych. Wszystko to ma służyć lepszemu poznaniu poszczególnych ideologii i wartości. Dla celów związanych z praktycznym działaniem w czasie szkolenia osoba powinna nauczyć się dostrzegać sprzeczne z etyką zachowania i wymagania innych ludzi. Ich identyfikacja jest pierwszym ważnym warunkiem przeciwstawienia się żądaniom osób, które chcą nas wykorzystać i które nami manipulują.

Pożądaną i kształtowaną podczas warsztatów etycznego postępowania umiejętności to między innymi:

- budowanie uzasadnień i tworzenie argumentów, stanowiących poparcie dla określonych poglądów i stanowisk, na podstawie przykładów, wyjątków i tworzonych analogii,
- identyfikacja zasad etycznych, których dotyczy konkretna problematyczna sytuacja i na które można się powołać w uzasadnieniu,
- rozwijanie możliwych i odmiennych niż własne stanowisk w danej kwestii,
- stosowanie obowiązującego kodeksu etycznego do wytłumaczenia przyjętych stanowisk,
- wyobrażanie sobie potencjalnych konsekwencji określonych wyborów (por. HUFF, FREY, 2005).

Treningi etycznego zachowania można podzielić na warsztaty, zajęcia polegające na spotkaniu się grupy ludzi z trenerem, oraz na szkolenia prowadzone za pomocą programów e-learningowych. Jak podkreśla COLLINS (2009), szkolenia internetowe mogą jedynie stanowić uzupełnienie do szkoleń prowadzonych przez specjalistę — nigdy nie powinny ich zastępować. Poniżej wymieniono przykładowe rodzaje warsztatów etycznego postępowania, które można wprowadzić jako stały element szkoleń dla pracowników:

- treningi podejmowania decyzji etycznych i budowania etycznych rozwiązań,
- treningi negocjowania etycznych rozwiązań z innymi, dialogu etycznego dla osób prezentujących różne stanowiska, ułatwiania porozumienia,
- treningi asertywności w sytuacjach nacisku,

- warsztaty autorefleksji, analizy własnych cech, które są powiązane z moralnością i warunkują etyczne wybory,
- szkolenia dla kierowników, poświęcone refleksji nad pożądanymi cechami i zachowaniami zwierzchnika, który postępuje w sposób etyczny,
- spotkania służące wdrażaniu, ocenie i zmianom zawartości kodeksu etycznego organizacji,
- szkolenia na temat postępowania w sytuacjach łamania norm etycznych.

Zajęcia powinny być prowadzone w formie narracyjnej, co ułatwia zapamiętywanie treści, z zastosowaniem przykładowych sytuacji, metafor i analogii oraz symulacji, umożliwiających osobom znalezienie się w danej sytuacji w różnych rolach. Ma to służyć doświadczeniu i pogłębieniu zrozumienia stanowiska osób, patrzących na sytuację z różnych perspektyw. Powinno się tworzyć okazje do ścierania się odmiennych podejść i, jeśli to możliwe, wypracowania moralnego konsensusu, co skutkować ma dojrzalszym spojrzeniem na kwestie etyczne. Sytuacja może czasami wymagać zaakceptowania istniejącej różnicy zdań, wynikającej z indywidualnego podejścia ludzi do danego dylematu etycznego, gdzie w niektórych kwestiach trudno o ustępliwość. Szkolenie ma wtedy pomóc w wypracowaniu kompromisu. Celem ostatecznym tego rodzaju treningów ma być ukształtowanie w organizacji społeczności cechującej się wyższą etyczną świadomością.

6.4. Skuteczność kursów etyki

Istnieją dwa rodzaje moralności: ta, której uczymy, nie praktykując jej, oraz ta, którą praktykujemy, na ogół nie starając się wpajać jej innym.

Bertrand Russell

Przegląd literatury na temat efektywności kursów etyki wskazuje, że ich skuteczność jest różna. Podczas gdy niektórzy dowodzą empirycznie istnienia związku między ukończeniem szkolenia w zakresie etyki a sposobem percepcji kwestii etycznych, inni wskazują na brak takiej korelacji albo niewielkie powiązanie obu czynników. W wielu badaniach sprawdzano opinie osób na temat specyficznych kodeksów etycznych, obowiązujących w branży, w której pracują, i wpływ wcześniejszego uczestnictwa w kursie na te opinie, na przykład w zakresie etyki w medycynie czy w handlu. Porównania tego rodzaju wskazują często na wyraźny wpływ szkoleń etycznego postępowania na późniejsze opinie ich uczestników o sytuacjach trudnych pod względem etycznym. Przy innym podejściu, w którym doszukiwano się wpływu szko-

leń na indywidualne stanowisko pracownika wobec różnych problemów etycznych, nie zawsze potwierdzało się istnienie bezpośredniego przełożenia uczestnictwa w kursie na opinie o kwestiach etycznych.

Jak podkreślają HUFF i FREY (2005), kształtowanie postaw etycznych i moralności nie jest zadaniem niemożliwym. Autorzy przekonują, że pedagogika w zakresie moralności jest dziedziną potrzebną, niezbędną do wypracowania postaw moralnych u słuchaczy. Wielu twórców programów kształcenia tłumaczy brak zajęć z etyki faktem, że etyczne postawy studentów kształtowane są wcześniej, w okresie dzieciństwa, i trudno na nie wpływać w wieku dorosłym, gdyż wcale nie poddają się modyfikacji. Badania prowadzone przez psychologów nad tym zagadnieniem od lat dowodzą, że nie jest to prawda. Wzorce zachowania z okresu dzieciństwa są często modyfikowane w okresie młodzieńczym, a nawet później (por. HUFF, FREY, 2005). Jak przekonują COLBY i DAMON (1992) oraz psycholodzy z nurtu psychologii rozwoju w biegu życia (*life-span developmental psychology*), ludzie zmieniają swoje podejście do kwestii etycznych w ciągu całego życia. Dotyczy to zmian w angażowaniu się w problemy etyczne, w dostrzeganiu różnych ich aspektów, w sposobie ich rozumienia, a nawet w praktycznych umiejętnościach ich rozwiązywania. Wieloletnie badania różnych autorów z użyciem metody DIT Kohlberga (REST, 1994) wskazują, że nawet jeden kurs etyki może wprowadzić znaczące zmiany w poziomie rozumowania moralnego u studentów. HUFF i FREY (2005) twierdzą, że studenci i osoby starsze są zdecydowanie bardziej podatni na zmianę postaw niż młodzież w wieku licealnym.

Podejście sceptyczne nakazuje jednak powątpiewać w skuteczność oddziaływań na moralność każdego człowieka. Na przykład przeszkody natury osobowościowej, zaburzenia psycho- i charakteropatyczne mogą uniemożliwiać zmianę postaw niektórych pracowników i rzutować negatywnie na powodzenie prowadzonych szkoleń. Warto też podkreślić, że niemożność dokonania realnych zmian w postawach wynika często z barier, jakie stawia organizacja. Oddziaływanie na jednostkę, aby mogło być skuteczne, powinno zostać poprzedzone zmianami w funkcjonowaniu firmy, modyfikacją niektórych czynników leżących po jej stronie. Wiele badań wskazuje na priorytetowe znaczenie uwarunkowań organizacyjnych, które kształtują klimat etyczny firmy, a tym samym warunkują i tworzą podstawy określonego zachowania się pracowników. Nawet najbardziej moralni ludzie mogą pobłądzić w niemoralnym świecie. Dlatego gruntowne reformy funkcjonowania organizacji, prowadzące do jasnego określenia celów i zadań, przypisanych do danej pozycji, do klarownych procedur postępowania, do stawiania wymagań w oparciu o jasne zasady i rozliczania z ich wykonania, do odpowiedniego przepływu informacji, umożliwiają skuteczność treningów i warsztatów postępowania etycznego. Dodatkowo trzeba podkreślić, że budowanie etycznego klimatu

organizacji zaczyna się od postawy pracodawcy — stosowanie przez niego nieetycznych posunięć, na przykład łamanie prawa i obowiązujących zasad w czasie rekrutacji, będzie zauważone przez pracowników firmy i wpływać może bezpośrednio, podobnie jak chaos organizacyjny, na ich postawę.

Ważną kwestią jest też prewencja, która może przyjąć różną postać. Zatrudnianie w firmie ludzi, którzy mają skłonności do zachowań agresywnych, zwłaszcza na stanowiskach kierowniczych, bywa potencjalnym źródłem problemów. Odpowiedni dobór kadr jest więc kluczowym zadaniem. Istotne jest przesłедzenie ścieżki kariery danego człowieka, sprawdzenie referencji, jakie posiada. Organizacje mogą unikać zatrudniania pracowników o cechach, które predestynują do zachowań nieetycznych, zdiagnozowanych za pomocą określonych testów. Do takich ustaleń, oprócz spotkania się i rozmowy kwalifikacyjnej z kandydatem, służą wyniki kwestionariuszy wykrywających zaburzenia i wskazujących nasilenie cech osobowości, takich jak agresywność, makiawelizm lub empatia.

Innym sposobem do wykorzystania w przyszłości, jak twierdzą KISH-GEPHART, HARRISON i TREVIÑO (2010), jest konstruowanie map różnic indywidualnych, mogących stanowić podstawę do kreowania testów badających te cechy, które należałoby sprawdzać u kandydatów, szczególnie na stanowiska kierownicze albo mających pełnić funkcje związane ze szczególną odpowiedzialnością, po to, by wykluczyć osoby z wyraźnymi skłonnościami do zachowań nieetycznych (por. CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2013b). Mapy takie odzwierciedlałyby potrzeby konkretnej firmy, uwzględniając jednocześnie specyfikę jej działalności i wynikające z niej zadania poszczególnych pracowników.

STRYKOWSKA (2002) podkreśla, że współczesne organizacje, aby sprostać wyzwaniom stawianym im przez szybko zmieniające się otoczenie, muszą być dynamiczne i dysponować odpowiednimi pracownikami. „Chodzi tu nie tylko o zatrudnienie odpowiednich ludzi i ich dostosowanie (dopasowanie) do odpowiednich zadań [...], ale także właściwe wykorzystanie i rozwój posiadanych przez pracowników zdolności i możliwości” (STRYKOWSKA, 2002, s. 17). Twierdzenie to dotyczy również predyspozycji do zachowań etycznych. Pracodawca powinien bazować na osobach, które zatrudnia — każdy pracownik ma określone kompetencje moralne, które należy wykorzystać, rozwijać bądź, jeśli zachodzi taka potrzeba, modyfikować.

MARCINIAK (2008) zalicza do programu profilaktycznego, mającego zapobiegać mobbingowi, następujące formy działania:

1. Działania diagnostyczne (ankiety i badania opinii pracowniczej, wywiady panelowe).
2. Działania informacyjne i uświadamiające (np. wewnętrzne biuletyny informacyjne, prezentacje i spotkania z pracownikami, szkolenia dla kadry kierowniczej i pracowników działów personalnych).

3. Rozwiązania systemowe (audyt istniejących praktyk zarządzania i komunikacji w organizacji, wewnętrzne procedury antymobbingowe, kodeks etyczny/kodeks dobrych praktyk, stałe doskonalenie wewnętrznego systemu komunikacji, modyfikacja systemu rekrutacji i adaptacji nowych pracowników, wprowadzenie funkcji mediatora, „rzecznika pracowników”, programy terapeutyczne dla ofiar mobbingu).

ROBBINS (2001) natomiast podkreśla znaczenie postawy menedżerów, zarządu organizacji i zaleca w celu skutecznego promowania etyki w organizacji, aby członkowie kierownictwa, chcący budować etyczną firmę, starali się:

1. Być wyraźnymi modelami roli — stawać się właściwymi wzorami dla podwładnych.
2. Podawać do wiadomości oczekiwania etyczne — tworzyć jednoznaczne kodeksy etycznego postępowania i wymagać ich bezwzględnego przestrzegania.
3. Zapewniać szkolenia w dziedzinie etyki — organizować programy kształtowania zachowań etycznych.
4. Wyraźnie nagradzać postępowanie etyczne i karać czyny nieetyczne — dokonywać ocen, które zostaną uwzględnione w systemie kar i nagród.
5. Dbać o mechanizmy ochronne — zapewniać formalne mechanizmy umożliwiające pracownikom omawianie i zgłaszanie informacji o nieetycznych czynach współpracowników oraz powoływać w tym celu doradców.

W rozdziale 6.7 opisano funkcje doradców — rzeczników etycznego postępowania oraz mediatorów, strażników zasad moralnych w organizacjach, których funkcjonowanie wiąże się bezpośrednio z profilaktyką zachowań nieetycznych i skutecznością we wdrażaniu etycznych wzorców postępowania w organizacji. Rekrutowani do tej roli pracownicy powinni cechować się określonymi właściwościami. Zapobiegać zachowaniom nieetycznym w pracy powinno się również przez uświadamianie ludzi, uwrażliwianie ich. Temu celowi służyć mają właśnie treningi etycznego postępowania.

6.5. Uczestnicy treningów

Podczas rozmowy kwalifikacyjnej aplikujący o pracę, zapytany przez menedżera z działu HR: *Czy pan kłamie, kradnie albo oszukuje?* odpowiada: *Niestety nie, ale naprawdę bardzo chętnie się nauczę.*

Dennis Wittmer

Wszystkim pracownikom organizacji, zarówno tym młodszy, jak i starszym wiekiem oraz stażem, zdarza się doświadczać zachowań nieetycznych. Dlatego wszyscy oni, bez wyjątku, powinni zostać objęci treningiem. Szczególnej uwagi wymagają kierownicy średniego szczebla, którzy często znajdują się w położeniu najtrudniejszym, pośrednicząc w rozmowach między podwładnymi a kierownictwem wyższego szczebla. To do nich najwcześniej trafiają polecenia, by wdrożyć w życie niepopularne decyzje, na przykład dotyczące wykonania trudnego zadania w jak najkrótszym czasie, a przecież to właśnie oni najlepiej znają ograniczenia swojej załogi oraz warunki wewnętrzne i zewnętrzne firmy, które mogą stanowić barierę dla tego typu pilnej pracy. Pod ich adresem kierowane są także słowa niezadowolenia podwładnych, wynikające z presji czasu i niemożności spełnienia oczekiwań. Kierownicy średniego szczebla wcześniej niż przełożeni wyższego szczebla są informowani o różnych przejawach zachowań nieetycznych w firmie, wobec których często pozostają bezradni.

Członkowie najwyższego kierownictwa organizacji wymagają czasem zachęty do udziału w szkoleniach lub perswazji, ponieważ ich obecność na treningu wiąże się z lękiem przed kompromitacją, ze zdjęciem „maski”, zburzeniem wykreowanego wcześniej i ukazywanego publicznie portretu własnej osoby. Zanim rozpocznie się trening, doświadcza ją oni strachu przed publicznym ujawnieniem takich prawd o sobie, tajemnic, które chętnie odkrywa się tylko przed najbliższym otoczeniem. Problem ten może dotyczyć nie tylko zwierzchników — każdy człowiek może obawiać się kompromitacji, otwarcia się przed innymi czy ukazania kolegom i koleżankom z pracy swego skrywanego dotąd oblicza. Zysk z obecności na szkoleniach może jednak przewyższać bariery wewnętrzne, jakie trzeba w sobie przełamać. Badania dowodzą, że otwartość wzbudza zaufanie — osobom, które ujawniają nam różne prawdy na swój temat, ufamy znacznie bardziej, poznamy je bowiem lepiej, stają się nam bliższe, nawet jeśli pokazują nam swoje słabości czy wady, a może szczególnie wtedy. W takich okolicznościach wzrasta także nasza sympatia do nich (por. MANDAL, 2004). Podczas treningów można dowiedzieć się o istniejących w firmie problemach. Udział w szkoleniu daje okazję do ich załagodzenia, a uczestnicy mają większy wpływ na sposób rozwiązywania trudności, które się pojawiły.

Pamiętać jednak należy, że przymus zwykle rodzi opór i bunt, którego nie można lekceważyć. Obowiązek odbycia szkolenia może wpływać negatywnie na stosunek do przekazywanych treści. Najlepiej więc, aby pracownicy rozumieli potrzebę rozmowy na tematy związane z etycznym zachowaniem i byli przekonani, że wprowadzanie wysokich standardów etycznych i egzekwowanie kodeksu etycznego to jeden z elementów dbałości nie tylko o pracowników własnej firmy, lecz także o klienta. Uświadamianie kierownictwu organizacji i pracownikom, że nieetyczne postępowanie nie przyczynia się do budowania dobrego image'u firmy, to istotny cel szkoleń. Nawet jeśli brak uczciwości pozwala czasem na szybszy zysk, to jest on pozorny, bo stanowi najczęściej efekt krótkotrwały.

Podczas szkoleń etycznego postępowania prowadzonych przez autorkę książki, zwykle pod hasłem szkoleń antymobbingowych, często ujawniały się źródła ciemnych stron organizacji. Najczęściej jednak autorka była bezradna jako trener i osoba mająca stymulować konkretne pozytywne zmiany. Okazywało się to niemożliwe, na szkoleniu bowiem zwykle brakowało osób, które za mobbing i inne patologiczne stany w organizacji były odpowiedzialne albo które stanowiły bezpośrednie źródło problemów. Spotkania z psychologiem były organizowane przez władze firmy w odpowiedzi na głosy niezadowolenia ze strony podwładnych, ale po to tylko, by stworzyć pozory chęci rozwiązania problemu. Organizacja przeznaczała niemałe środki finansowe na zupełnie nieskuteczne działania — na spotkania, w których nie chciały uczestniczyć osoby odpowiedzialne. Ich obecność była warunkiem koniecznym zapoczątkowania realnych zmian, czego osoby te albo nie rozumiały, albo nie chciały żadnych zmian.

Treningi etycznego postępowania, w które angażują się wszyscy pracownicy, włącznie z zarządem firmy, pozwalają kreować atmosferę wzajemnego zaufania i poszanowania. Kierownikiem cenionym rzadko bywa kierownik nieobecny, taki, który wywyższa się i nie angażuje w problemy podwładnych, lecz taki, który żywo uczestniczy w ich pracy. Badania wskazują, że osoby zatrudnione w organizacji, w której cyklicznie prowadzone są obowiązkowe szkolenia na temat etycznego zachowania się dla wszystkich pracowników, włączając w to kierownictwo firmy, bardziej pozytywnie postrzegają praktyki etyczne w swych zakładach pracy. Generalnie wyższe jest też ich zadowolenie z pracy, a to ma bezpośrednie przełożenie na zysk finansowy, a więc na sukces przedsiębiorstwa.

W zależności od celu treningu czy rodzaju diskutowanych problemów szkolenia powinny odbywać się w grupach bardziej lub mniej jednorodnych pod względem pozycji, jaką w firmie zajmują ich uczestnicy. Musimy pamiętać, że pracownicy działu HR, podobnie jak kierownicy, nie zawsze powinni brać bezpośredni udział w każdej części szkolenia ze względu na respekt, jaki mogą budzić, czy lęk, który mogą wywoływać wśród pozosta-

łych uczestników. Ich obecność może czasami paraliżować podwładnych i współpracowników, powodować w nich poczucie zagrożenia i nie sprzyjać otwartości i szczerości wypowiedzi. Ważne jednak wydaje się, aby w treningu uczestniczyła osoba, mająca dużą wiedzę i zrozumienie dla wagi kwestii etycznych, a jednocześnie budząca zaufanie i będąca autorytetem dla członków organizacji. Osoba taka może znacznie ułatwić percepcję treści szkolenia uczestniczącym w niej pracownikom i wpłynąć na większą jego skuteczność.

Podsumowując, organizowanie szkoleń z zakresu etyki dowodzi wagi, jaką przykładają się w danej firmie do kwestii etycznych. Szkolenia wymagają zarówno nowo zatrudnieni, jak i dłużej pracownicy, a także kierownicy różnego szczebla, włączając w to zarząd firmy. Osoby pracujące w firmie od wielu lat stanowią jej trzon, to one tworzą jej klimat etyczny. Krytyka poczynań kierownictwa firmy ze strony jednego wieloletniego pracownika, który cieszy się zaufaniem swoich podwładnych czy kolegów, może zniszczyć starania menedżerów o podniesienie etyczności działania całego zespołu albo próby wdrożenia nowo zatrudnionych pracowników w obowiązujące standardy etyczne. Zaleca się (COLLINS, 2009), aby kierownicy starali się pozyskać podwładnych dłużej zatrudnionych i czynić ich odpowiedzialnymi za zachęcanie młodych pracowników do etycznych zachowań. W każdym ze starszych pracowników tkwi, zdaniem tego autora, wielki potencjał — starsi pracownicy zdobyli już doświadczenie, pamiętają wiele sytuacji, z których można czerpać naukę, dlatego nie należy lekceważyć ich możliwości w zakresie przyczyniania się do budowania bardziej etycznej organizacji. Oczywiście jest, że ich morale powinno być wysokie, tak aby mogli stać się prawdziwymi mistrzami dla młodszych.

6.6. Praktyczne wskazania do prowadzenia treningu zachowań etycznych w organizacji

[...] bycie istotą ludzką wiąże się z życiem w społeczności, rozwojem pewnych cnót i nabywaniem umiejętności potrzebnych do ludzkiego bytowania z innymi.

L.V. Ryan

W rozdziale tym przedstawiono praktyczne wskazania, na jakich może się opierać trening etycznego postępowania w organizacji. Zamieszczono w nim przykładowe ćwiczenia, które mogą stać się elementem takiego treningu. Można wyobrazić sobie szkolenie poświęcone moralności i etycznemu postępowaniu adresowane do ogółu pracowników organiza-

cji, jednakowe dla wszystkich. Bardziej celowym wydaje się jednak przynajmniej częściowe zróżnicowanie form treningu etycznego postępowania w zależności od grupy osób szkolonych i dopasowanie jego treści do konkretnych cech uczestników oraz do ich indywidualnych potrzeb.

W tym celu uzasadnione jest przeprowadzenie wstępnej diagnozy cech pracowników firmy, a następnie, co stanowiłoby kolejny krok, zorganizowanie szkoleń w grupach osób o podobnej charakterystyce, z uwzględnieniem specyfiki ich zindywidualizowanych potrzeb, z nastawieniem na poszerzanie wiedzy i rozwijanie tych cech, co do których zachodzi potrzeba ich kształtowania. Wskazane jest, aby wspomnianą diagnozę cech przeprowadził psycholog. Wynika to chociażby z konieczności stosowania metod, którymi może się posługiwać tylko osoba tej profesji, ze względu na jej przygotowanie do tego zadania, wiedzę, jaką posiada, oraz umiejętność postępowania w sprawach tak delikatnej materii, jaką jest badanie psychologiczne. Osoba prowadząca trening etycznego postępowania powinna być odpowiednio przygotowana merytorycznie, ale dobrze, aby i ona miała przygotowanie psychologiczne, jako że treści, które pojawią się podczas szkolenia dotyczą nierzadko subtelnych, intymnych kwestii. Zajęcia takie są zajęciami grupowymi, osoba je prowadząca musi więc dobrze radzić sobie w kontakcie z grupą, umieć kierować pracą zespołu i rozwiązywać konflikty, które mogą mieć miejsce w czasie warsztatów.

Zawarte w tym rozdziale propozycje — zalecenia dotyczące szkolenia etycznego postępowania oraz przykładowe ćwiczenia — bazują na wynikach uzyskanych w przeprowadzonym przez autorkę badaniu, opisanym w rozdziale 4.3. Są one adresowane do trzech grup osób tam opisanych, ludzi o różnej charakterystyce moralności i osobowości.

6.6.1. Wskazówki do treningu etycznego postępowania dla *subiektywnie nastawionych*

Subiektywnie nastawieni to osoby przejawiające zdecydowanie relatywistyczne podejście do świata, raczej egoistyczne i wyrachowane, w średnim stopniu makiaweliczne, kalkulujące swoje korzyści i kierujące się w swych wyborach tym, co im samym najbardziej się opłaca. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że to z tej grupy mogą rekrutować się potencjalni sprawcy przemocy w organizacji, gdyż jej przedstawiciele zabiegają głównie o swoje interesy, a w takiej sytuacji łatwo o skrzywdzenie kogoś i naruszenie zasad moralnych.

Jako że do osób takich przemawia bilans zysków i strat, w związku z tym istotne i bolesne mogą być dla nich osobiste porażki, podczas szkolenia należy ukazywać im koszty, jakie sami ponoszą lub mogą ponieść za własne nieetyczne postępowanie. Będzie to prawdopodobnie najlepszy argument, jaki do nich trafi. *Subiektywnie nastawieni* to ludzie, którzy w sytuacji zagrożenia własnych interesów mają skłonność do rywalizacji i bezwzględnej walki z innymi, ale jednocześnie — jako ofiary kogoś, kto wydaje im się silniejszy od nich — mogą przejawiać tendencję do konformizmu i podporządkowania się. Ze strachu przed osobą silniejszą od nich mogą skrzywdzić innych.

Oddziaływanie na takie osoby jest trudne. Skupione na własnych celach mogą bowiem nie chcieć słuchać nikogo. PILCH (2011), pisząc o możliwych formach wpływania na makiawelistów, grupę nieco różniącą się od *subiektywnie nastawionych*, niemniej w pewnych aspektach podobną, podkreśla znaczenie istotnych cech, jakie posiadają. Są to umiejętność różnicowania sytuacji bezkarności i zagrożenia karą, niebываłe wyczulenie na zagrożenie związane z karą oraz umiejętność kalkulowania ryzyka i zysku. Dodatkowo, „makiaweliczny pracownik w mniejszym stopniu utożsamia się z celami organizacji, normami grupowymi i wartościami prospołecznymi i jest motywowany przede wszystkim zyskiem własnym” (PILCH, 2011, s. 95). Niemniej autorka wskazuje badania, które potwierdzają, że kiedy w organizacji utrzymuje się wysokie standardy etyczne, komunikowane wprost i jeśli egzekwuje się je za pomocą kar i nagród, makiaweliści zachowują się podobnie jak niemakiaweliści (BECKER, O'HARR, 2007; SIGHAPAKDI, 1993, za: PILCH, 2011).

Dlatego próba oddziaływania na ludzi takich, jak *subiektywnie nastawieni*, powinna łączyć się z całym systemem sankcji organizacyjnych, jakie mogą ich spotkać w wyniku łamania norm. Podczas treningów osobom takim trzeba konsekwentnie wskazywać pozytywne strony współpracy i negatywne skutki rywalizacji, a także uświadamiać im ich dwulicowość manifestującą się skłonnością do krzywdzenia i brakiem poczucia winy wobec słabszych, biernością w sytuacjach, kiedy tylko są świadkami przemocy oraz tendencją do uległości wobec silniejszych. *Subiektywnie nastawieni* nie lubią niczego tracić, lecz kiedy tak się zdarzy, są skłonni do zemsty, a ich walka nie zawsze jest prostejlinijna i nie opiera się na racjonalnym argumentowaniu. Osoby te mogą używać bardziej wyrafinowanych sposobów wpływania na innych niż otwarta, jawna i uczciwa polemika. Celem treningu może być zatem próba odwiedzenia ich od zemsty, uzmysłowienia im, że istnieją inne, alternatywne formy zachowania się. Wszystko to powinno być łączone z ukazywaniem tym osobom, jakie kary mogą ich spotkać, kiedy zostaną przyłapane na zachowaniach nieetycznych, oraz z podkreśleniem, że w organizacji, w której pracują, nie akceptuje się takich działań.

Dodatkowo jednostkom subiektywnie nastawionym można uświadamiać, że doznanie straty i porażki, które czasem przytrafia się ludziom jako konsekwencja ich zachowania się, nie zawsze prowadzi do dalszych tragicznych skutków. Doświadczenie tego typu nie musi od razu skutkować szukaniem winnych wokół siebie oraz gwałtownymi reakcjami odwetowymi. Warto je przekonywać, że czasami same ponoszą winę za niepowodzenia oraz że z porażki i błędu, późniejszego przyznania się do winy, przeproszenia drugiej osoby i wzięcia odpowiedzialności także mogą wynikać pozytywne konsekwencje.

|| Wskazówki i pytania do refleksji oraz pracy nad sobą dla *subiektywnie nastawionych*:

1. Praca nad sobą. Zastanów się nad sobą: czy aby nie za bardzo zabiegasz o swoje interesy? Czy potrafisz czasami zrezygnować ze swoich planów i zamierzeń po to, by inni mogli choć w części zrealizować swoje? Co ci w tym przeszkadza? Co mógłbyś zmienić w swoim zachowaniu, aby być człowiekiem bardziej ustępliwym i kompromisowym w sytuacjach konfliktowych, w takich, kiedy trzeba dbać o bardziej etyczne rozwiązania?
2. Refleksja nad własnym egoizmem. Czy bywasz czasami egoistyczny i niesprawiedliwy w swoim postępowaniu wobec innych, szczególnie w sytuacjach, kiedy zagrażają oni tobie? Czy nie upierasz się zbyt silnie przy swoim zdaniu? Czy może to skutkować brakiem poszanowania praw innych ludzi? Pomyśl, co możesz stracić przez taką swoją postawę, kiedy nie liczysz się z innymi? Czy zawsze warto zabiegać wyłącznie o swoje? Zastanów się, co możesz zyskać przez koncentrację na tym, co jest ważne dla innych. Rozważ to i pomyśl, co może ci pomóc stać się osobą, która ma większy wzgląd na potrzeby swoich współpracowników i podwładnych?
3. Wypracowanie postawy skłonnej do współpracy i praca nad dostrzeganiem negatywnych stron rywalizacji oraz odwetu. Wielu ludzi uważa, że współpraca z innymi przynosi więcej korzyści niż rywalizacja. Czy lubisz rywalizować? Z kim i w jakich sytuacjach? Czy jesteś osobą mściwą, skłonną do zemsty? Jakie są twoje zachowania? Co konkretnie robisz, kiedy rywalizujesz i mścisz się? Jakie są tego skutki? Czy zawsze wygrywasz? Co czują ludzie pokonani przez ciebie? Zastanów się nad alternatywnym zachowaniem — pomyśl o pozytywnych konsekwencjach, jakie mogłyby wynikać ze współpracy z ludźmi. W jakich sytuacjach byłoby dla ciebie możliwe zamienić rywalizację i odwet na współpracę? Co dobrego — dla ciebie i dla innych — mogłoby z tego wynikać?
4. Poprawa stanowczości wobec osób o silniejszej pozycji. Czy nie bywasz czasem konformistyczny, szczególnie wobec osób mających silniejszą po-

zycję niż twoja? Zastanów się, czy przeżyłeś kiedyś taką sytuację i jakie były jej konsekwencje. Jeśli nie sprzeciwisz się takim ludziom może to czasami skutkować krzywdą innych osób. Powiedzenie „Nie!” w wielu sytuacjach może uchronić cię przed uczestnictwem w zмовie milczenia.

5. Branie na siebie odpowiedzialności. Poczucie winy jest sygnałem, że złamałeś jakieś ważne zasady i normy. Stanowi ono impuls do przeproszenia drugiego człowieka. Czy miewasz poczucie winy? Pomyśl, czy potrafisz przyznać się, że nieodpowiednio zachowałeś się wobec innych? Czy umiesz przeproszać ludzi za swoje zachowanie? Dla wielu z nas przepraszanie bywa trudne, zastanów się jednak, jakie korzyści mogą wynikać z wyrażenia skruchy i wzięcia odpowiedzialności za swoje czyny.

PRZYPADEK 1

Wyobraź sobie, że jesteś jednym z właścicieli i dyrektorem w dużej organizacji zajmującej się handlem. Dowiedziałeś się wczoraj, że jeden z kierowników, których zatrudniasz, jest niełojalny i uruchomił własną firmę o zbliżonym profilu, nie informując cię o tym. Doszły cię słuchy, że stara się on pozyskać względy niektórych klientów, korzystających z usług twojej firmy. Poczuliś, że interesy twojej organizacji są poważnie zagrożone.

Jednocześnie ten kierownik jest specjalistą najwyższej światowej klasy i pamiętasz jeszcze, jak bardzo ci zależało na jego pozyskaniu. Mimo wszystko nie chciałbyś go stracić, bo dzięki temu, że dla ciebie pracuje, wielu klientów korzysta z waszych usług. Wiesz jednak, że jeśli przejmie on niektórych klientów, najpewniej skutkować to będzie stratami finansowymi twojej organizacji. Obawiasz się tego. Masz poważny dylemat i nie wiesz co zrobić.

Dokonujesz jednak bilansu potencjalnych korzyści wynikających z pozostawienia go w firmie i strat, jakie mogą wynikać z braku jego lojalności. Postanawiasz go zwolnić i uznajesz, że nie warto nawet z nim rozmawiać.

Mimo że wyeliminowałeś potencjalnego konkurenta, na skutek sukcesu jego przedsiębiorstwa i splotu innych zdarzeń rynkowych, twoja firma po roku i tak odnotowuje duże straty...

II Zalecenia i pytania do refleksji:

1. Poświęć chwilę na refleksję. Zastanów się, dlaczego zwolniłeś pracownika, o którym mowa w opisanym przypadku? Czy zrobiłeś słusznie? Jakie argumenty świadczą o tym, że tak, a jakie przemawiają za tym, że nie? Wypisz je.
2. Czy myślisz, że twoje zachowanie wobec tego człowieka było w porządku, kiedy zwolniłeś go bez słowa wyjaśnienia? Do czego mogło przyczynić się twoje zachowanie, co mogło spowodować?

3. Jakie znasz zasady etyczne, które mógłbyś przytoczyć dla poparcia swojej decyzji i zachowania?
4. Jakie zasady kierowały tobą w tej sytuacji? Co wydaje ci się najważniejsze w podobnych sytuacjach?
5. Jakie potrafisz wskazać argumenty dla poparcia innych możliwych rozwiązań tej sytuacji? Zastanów się, jakie twoje ideały mogłyby spowodować, że zareagowałbyś inaczej? Do czego mogłyby cię skłonić? Jakie były alternatywne możliwości twojego działania w opisanej sytuacji? Jakie mogłyby być ich konsekwencje?
6. Dlaczego twoja firma poniosła dotkliwe straty? Czy uważasz, że mogło to wynikać po części z faktu, że nie porozmawiałeś ze swoim pracownikiem i nie zabiegałeś o dalszą współpracę? Czy często jesteś do innych nastawiony rywalizacyjnie? Co z tego wynika? Wypisz pozytywne i negatywne konsekwencje rywalizacji — dla ciebie i dla innych. Pomyśl, do czego mogłaby doprowadzić współpraca między wami?
7. Czy twoje zachowanie było egoistyczne? Czy zaszkodziło ono twojej firmie i doprowadziło do jej problemów? Jeśli tak, to w jaki sposób?
8. Czy w opisanej sytuacji miałbyś ochotę mścić się i podjąć dalszą walkę z dawnym współpracownikiem, który być może przyczynił się do kłopotów twojej firmy? Jakie mogłyby być skutki takiej konfrontacji? Czy byłyby one pozytywne czy negatywne? Jakie konkretnie?
9. Do jakich wniosków na przyszłość skłania cię opisana tu sytuacja?

6.6.2. Wskazówki do treningu etycznego postępowania dla *słabo ukształtowanych moralnie*

Słabo ukształtowani moralnie to ludzie, którzy mają słabą orientację w zasadach moralnych i prezentują niski poziom moralnego rozumowania. Kiedy mają podjąć decyzję w kwestii etycznej, mogą nie mieć jasności, czym powinni się przede wszystkim kierować. Czasami skłaniają się ku uniwersalnym wartościom, które wydają im się słuszne, jednocześnie mogą mieć poczucie, że wskazówki do działania należy czerpać każdorazowo z sytuacji, którą trzeba się kierować. Dostosowują więc swoje zachowanie do wymogów chwili, co może prowadzić do chaosu w działaniu i braku jasności celów. W niektórych sytuacjach, ze względu na niejednoznaczność swych dążeń i brak rozeznania w nich, mogą stać się marionetką w rękach innych, co w efekcie prowadzić może do krzywdzenia współpracowników bądź podwładnych.

Praca z osobami z tej grupy (lub podobnymi do nich) polegać powinna przede wszystkim na przybliżeniu im istniejących zasad etycznych, poszerzeniu ich wiedzy na temat wartości i ideałów, którymi ludzie mogą i powinni się kierować w sytuacjach niejasnych pod względem etycznym. Celem tych działań jest pomoc osobom słabo ukształtowanym moralnie w dokonaniu wyboru wartości najistotniejszych dla nich samych, w zbudowaniu własnej ich hierarchii — tak, by w efekcie zyskali większą świadomość własnych celów i ideałów oraz potrafili zidentyfikować, co jest dla nich najważniejsze.

Słabo ukształtowani moralnie są ludźmi mało empatycznymi oraz mało skłonny do poczucia winy. Niechętnie wynagradzają wyrządzone innym ludziom krzywdy. Kolejnym istotnym celem szkolenia tej grupy osób powinno być zatem uwrażliwianie ich na krzywdę i jej konsekwencje dla drugiego człowieka. Należy pobudzać ich wyobraźnię na temat możliwych skutków zachowań nieetycznych dla innych. Można tego dokonać na przykład przez skłanianie uczestników treningu do refleksji na ten temat; do wyobrażania sobie sytuacji ofiary i siebie samego w jej położeniu; do uczestnictwa w improwizowanych sytuacjach, w których sami znajdują się w roli osoby prześladowanej (muszą wczuć się w jej perspektywę i opisać jej odczucia). Wskazane jest też ukazanie im korzyści, jakie mogą wynikać dla osób poszkodowanych, jak i dla nich samych z naprawienia poczynionych szkód.

Wskazówki i pytania do refleksji oraz pracy nad sobą dla *słabo ukształtowanych moralnie*:

1. Praca nad sobą. Zastanów się nad sobą: czy zawsze masz jasność swoich celów, czy zawsze wiesz, do czego dążysz? Czy w każdej sytuacji potrafisz dostrzec jej etyczne/nieetyczne aspekty i wskazać bardziej etyczne rozwiązania? Czy umiesz dokonywać etycznych wyborów i uzasadnić, dlaczego wybierasz określone rozwiązanie? Jeśli nie, to co ci w tym przeszkadza i co mogłoby pomóc? Klarowność celów i rozeznanie w tym, co dla ciebie ważne, co uznajesz za priorytetowe, oraz znajomość zasad etycznego postępowania mogą okazać się pomocne. Co mógłbyś zmienić w swoim zachowaniu, żeby nabrać większej pewności w kwestii dbałości o bardziej etyczne rozwiązania?
2. Refleksja nad własnym brakiem empatii. Czy w sytuacjach trudnych, konfliktowych zastanawiasz się, jakie są konsekwencje twojego zachowania dla innych? Jeśli nie, to czy może to skutkować brakiem poszanowania dla praw innych ludzi? Pomyśl, co możesz stracić przez taką swoją postawę, kiedy nie wiesz, co czują inni. Możesz wyrządzić im dużą krzywdę, nawet o tym nie wiedząc. Czy potrafisz sobie wyobrazić, co

mogą przeżywać? Czy czasami spoglądasz na sytuację oczami innych jej uczestników? Rozważ to i zastanów się, co może pomóc ci stać się osobą, która ma większy wzgląd na przeżycia i potrzeby innych.

3. Wypracowanie postawy skłonnej do brania odpowiedzialności za swoje niemoralne postępowanie i krzywdę. Poczucie winy jest sygnałem, że złamałeś jakieś ważne zasady i normy. Stanowi ono impuls do zadośćuczynienia krzywdzie. Co robisz, kiedy masz poczucie winy, do czego ono prowadzi? Zastanów się, czy umiesz przyznać się, że nieodpowiednio zachowałeś się wobec innych? Czy umiesz wynagrodzić innym ludziom swoje złe postępowanie? Wszyscy wiemy, jak trudno jest przeproszać. Pomyśl, jakie korzyści mogą wyniknąć z wyrażenia skruchy, wynagrodzenia innym krzywdy i wzięcia w ten sposób odpowiedzialności za swoje czyny.

PRZYPADEK 2

Wyobraź sobie, że jesteś kierownikiem w dużej organizacji zajmującej się handlem. Wiesz, że jeden z twoich podwładnych uruchomił własne przedsiębiorstwo i stara się pozyskać względy niektórych klientów, korzystających z usług twojej firmy. Domyślasz się, że twój podwładny może próbować przejąć tych klientów. Jako że są to ważni klienci, ich utrata będzie najpewniej skutkowała stratami finansowymi twojej organizacji. Powiedział ci o tym wszystkim dyrektor, który kazał ci zwolnić tego człowieka.

Idziesz więc, by porozmawiać ze swoim podwładnym, informujesz go o tym, że stracił posadę i dlatego tak się stało. Jest on zdenerwowany, wyraża skruchę, zapewnia cię, że zmieni swoje postępowanie i decyzje, usprawiedliwia się, że to był błąd, że tego nie przemyślał, mówi, że nie chciał zaszkodzić firmie. Nie chcesz jednak słuchać jego usprawiedliwień, chociaż mógłbyś coś zrobić dla tego człowieka, na przykład pójść jeszcze do szefa.

Jednocześnie twój podwładny jest specjalistą najwyższej klasy i pamiętasz, jak bardzo zależało wszystkim na jego pozyskaniu. Mimo wszystko nie chciałbyś go stracić, bo dzięki temu, że dla ciebie pracuje, wielu klientów korzysta z usług waszej firmy, ludzie go chwala. Nie bardzo wiesz co zrobić. Dyrektor kazał ci go jednak zwolnić, a z jego zdaniem trudno polemizować, więc robisz to bez słowa...

II Zalecenia i pytania do refleksji:

1. Zastanów się, czy zrobiłeś słusznie, zwalniając tego człowieka? Jakie argumenty świadczą o tym, że tak, a jakie przemawiają za tym, że nie? Wypisz je.

2. Jakie były alternatywne możliwości twojego działania w opisanej sytuacji?
3. Jakie znasz zasady etyczne, które mógłbyś przytoczyć dla poparcia swojej decyzji i zachowania? Jakie — dla poparcia innych opcji? Przemyśl, jakie twoje ideały mogłyby ci nakazać zareagować inaczej? Do czego mogłyby cię skłonić?
4. Nieumiejętność podejmowania decyzji wynika czasami z braku zdecydowanego stanowiska. Czy miewasz problemy z podjęciem decyzji? Dlaczego? W jakich sytuacjach? Czym się kierowałeś w opisanej sytuacji i czym kierujesz się w sytuacjach, kiedy trudno podjąć ci jednoznaczną decyzję? Na jakich ważnych dla ciebie wartościach mógłbyś ją oprzeć?
5. Czy nie jest ci żal tego człowieka? Jeśli tak, to dlaczego? Czy stała mu się krzywda? Co za tym przemawia? W jaki sposób decyzja dyrektora i twoje zachowanie mogą zmienić jego życie?
6. Czy pracownik ten nie zasługiwał na drugą szansę? Co dobrego mogłoby wyniknąć z rozmowy z nim, z przeproszenia go i wstawienia się za nim? Co dobrego — dla niego i dla Ciebie — mogłoby wyniknąć z takiej rozmowy?

6.6.3. Wskazówki do treningu etycznego postępowania dla *absolutystów*

Absolutyści, ze względu na swoją moralną postawę, wrażliwość na krzywdę innych, skłonność do empatii i altruizmu, to osoby, które znakomicie nadają się na przykład do roli rzeczników etycznego postępowania czy mężów zaufania. Osoby o takich cechach są predestynowane do udzielania innym wsparcia. Potrafią i chcą pomagać, są skłonni wystąpić w obronie ofiar. Jako rzecznicy interesów innych osób mogą mieć oni jednak problem z podjęciem zdecydowanej walki w obronie zasad etycznych. *Absolutyści*, będąc ofiarami i świadkami prześladowania, stronią raczej od bezpośredniej walki z prześladowcą. Słabym punktem *absolutystów* jest zbyt uległość wobec sprawców przemocy w organizacji, kiedy ta dotyczy bezpośrednio ich lub osób z ich otoczenia. Formą sprzeciwu, jaką mają skłonność stosować, są racjonalne argumenty przedstawione osobom, do których postępowania i decyzji mają zastrzeżenia. Ich oddziaływanie na tym się kończy. W sytuacji, kiedy siła ich argumentów jest za mała, ze względu na swoją prostolinijność, absolutyści raczej nie podejmują innych działań, by doprowadzić do skutku swój protest.

Podczas treningów etycznego postępowania należy skoncentrować się na nauczaniu osób tej grupy skutecznej obrony, nierezygnowania z włas-

nych racji, niezaprzestawania protestu na etapie konfrontacji polegającej na wymianie racjonalnych argumentów, skierowanych bezpośrednio do sprawców przemocy. Należy pokazać im szerszy wachlarz możliwości działania w takiej sytuacji, takich jak odwołanie się do sił zewnętrznych i poszukiwanie sojuszników, którzy mogliby pomóc w realizacji ich celów. Jako, że ich moralność bywa nieskazitelna, a wrażliwość na krzywdę jest wystarczająco silna, nie potrzebują oni wzmocnień polegających na podwyższaniu ich świadomości etycznej, doskonaleniu rozumowania etycznego czy uwrażliwianiu. Zalecenia do pracy z *absolutystami* powinny obejmować głównie wzrost ich asertywności, wytrwałości i nieustępliwości, pobudzanie ich wiary w siebie i kształtowanie przekonania, że warto zabiegać o zmianę zgodną z cenionymi przez nich wartościami, wyznaczanymi zasadami i wycuciem sytuacji.

|| Wskazówki i pytania do refleksji oraz do pracy nad sobą dla *absolutystów*:

1. Praca nad wytrwałością. Zastanów się nad sobą: czy masz silną wolę? Czy potrafisz doprowadzić do końca swoje postanowienia i zamierzenia? Czy jesteś skuteczny w realizacji planów? Jeżeli nie, to co przeszkadza ci w osiąganiu ważnych dla ciebie celów? Co mógłbyś zmienić w swym zachowaniu, aby być bardziej efektywnym w sytuacjach, kiedy trzeba zdecydowanie walczyć o etyczne rozwiązania?
2. Refleksja nad własną asertywnością. Czy jesteś asertywny i odporny na nacisk z zewnątrz? Jak bardzo potrafisz upierać się przy postępowaniu zgodnym z tym, co uważasz za słuszne? Jak dobrze radzisz sobie z przeszkodami, z osobami, które mają inne zdanie niż ty? Czy umiesz sprzeciwić się innym, odmawiać im? Rozważ to i zastanów się, co może pomóc ci stać się mniej uległym, co wzmocni siłę twoich argumentów?
3. Wiara we własny wpływ na sytuację. Dopóki nie masz w sobie wiary, że możesz coś zmienić w swoim otoczeniu lub w postawach innych ludzi, nie powiedzie się żadna próba naprawienia tego, co twoim zdaniem jest niewłaściwe i co chciałbyś zmienić w swojej firmie. Uwierz w siebie i w to, że twój protest jest słuszny, potrzebny i przyczyni się do polepszenia sytuacji. Pomyśl, co może ci pomóc.
4. Poprawa własnych kompetencji. Kompetencje i znajomość siebie umożliwią ci wprowadzanie w życie twoich etycznych wyborów: dzięki swoim umiejętnościom zyskasz prawo głosu, szacunek i posłuch wśród twoich współpracowników, którzy zaczną się bardziej z Tobą liczyć. Zastanów się, jakie są twoje mocne i słabe strony, cechy, które mogą ci pomóc walczyć o etyczne rozwiązanie problemów w twojej firmie.

5. Umiejętność szukania sprzymierzeńców w swoim otoczeniu. Poznawaj i analizuj swoją organizację, uświadom sobie także jej silne i słabe strony; pozyskaj do swoich działań osoby, które dzięki swej silnej pozycji, władzy i wpływowi mogą Ci pomóc przeforsować Twoje zdanie, proponowane przez Ciebie etyczne rozwiązania i zmiany na lepsze.

PRZYPADEK 3

Wyobraź sobie, że pracujesz w dużej organizacji zajmującej się handlem. Wiesz, że jeden z zarządzających twoją firmą uruchomił własne przedsiębiorstwo i stara się pozyskać względy niektórych klientów, korzystających z usług twojej firmy. Byłeś świadkiem jego spotkania z jednym z klientów i usłyszałeś fragmenty ich rozmowy. Domyślasz się, że twój zwierzchnik chce przejąć tego klienta — wynikało to z treści rozmowy między nimi. Jako że jest to ważny klient, jego utrata będzie najpewniej skutkowałą stratami finansowymi twojej organizacji. Udajesz się więc do zwierzchnika, informujesz go o tym, że domyślasz się wszystkiego i prosisz, aby zaprzestał takich działań, bo są niemoralne. Grasz w otwarte karty. Twój zwierzchnik jest nieco zmieszany, wyraża skruchę, zapewnia cię, że zmieni swoje postępowanie i decyzje. Po jakimś czasie orientujesz się jednak, że nie dotrzymał słowa...

II Zalecenia i pytania do refleksji:

1. Zastanów się, co zrobisz. Dlaczego warto działać w tej sytuacji? Jak skutkowałby brak twojego działania? Zrób bilans potencjalnych korzyści i strat.
2. Przemyśl, jakie twoje ideały nakazują ci zareagować i do czego one cię skłaniają. Jakie znasz zasady etyczne, które mógłbyś przytoczyć dla poparcia określonych decyzji i zachowań?
3. Jakie są możliwe formy działania w tej sytuacji? Sporządź listę alternatyw.
4. Kto i co może ci pomóc? Wypisz takie osoby — potencjalnych sprzymierzeńców. Zrób listę czynników, które będą ci sprzyjać, oraz listę twoich cech, które mogą okazać się pomocne.
5. Sporządź listę barier powstrzymujących cię od dalszej interwencji, szukając ich w okolicznościach zewnętrznych, wśród innych ludzi oraz w sobie samym, w swoich cechach.
6. Ludzie czasami obawiają się reagować w sytuacji złamania przez innych zasad etycznych ze względu na lęk przed konsekwencjami. Do jakich skutków może doprowadzić twoja interwencja? Czy mogą one spowodować, że z niej zrezygnujesz? Co cię powstrzymuje? Czego i kogo możesz się obawiać? Jakich zasad broniłbyś, gdybyś jednak podjął działanie?

7. Jakie mogą być konsekwencje dla organizacji, w której pracujesz, twojej bierności w sytuacjach, kiedy jesteś świadkiem łamania norm przez innych? Jakie skutki milczenia mogą dotknąć ciebie? Wypisz je i jeśli są negatywne, zastanów się, jak można by ich uniknąć.
8. Jakie pozytywne konsekwencje dla Ciebie, innych pracowników i firmy mogłaby przynieść twoja interwencja?

Wskazówki zawarte w tym rozdziale oraz przykładowe ćwiczenia praktyczne należy traktować jako zbiór heurystyk, dobrych rad. Mogą one, lecz nie muszą, prowadzić do pozytywnych efektów. Niestety, nie potrafimy stworzyć i podać algorytmu, który byłby jednoznacznym i pewnym przepisem na sformowanie etycznego zespołu pracowników, odpowiedzialnych i moralnych ludzi, wrażliwych na ludzką krzywdę. Treningi etycznego postępowania, podobnie jak dbałość o przestrzeganie zasad, nie gwarantują w tym zakresie sukcesu, mogą się jednak znacznie do niego przyczynić, chociażby przez przekonanie wywołane u pracowników, że w ich firmie autentycznie przykładą się wagę do etycznych aspektów działania, w przypadku złamania norm poniesie się konsekwencje.

6.7. Rola i funkcje rzecznika norm etycznych w organizacji

Proponowany dzisiaj model człowieka sukcesu nie uwzględnia tak elementarnych wartości jak odpowiedzialność czy szacunek dla drugiej osoby. Zwracanie uwagi na te wartości w codziennym życiu pozwoli człowiekowi na realizację własnego, wszechstronnego rozwoju. Te zadania w szczególny sposób dotyczą psychologa eksperta pracującego w biznesie.

Zdzisław Stepulak

W wielu organizacjach wprowadzanie wysokich standardów etycznych może być trudne. Niepowodzenia w tym procesie wynikają z wielu przyczyn, ale często są to stagnacja, obawa przed zmianą, zamknięcie się na wszystko, co nowe. Pracownikom odpowiada istniejący stan rzeczy, nawet jeśli jest niedoskonały, ponieważ jest dobrze znany i oswojony. Osoby, które dążą do zmian w organizacjach, do udoskonalenia pewnych procesów, potwierdzają, że często spotykają się z krytyką, z niechęcią, nie zawsze mogą liczyć na wsparcie otoczenia i dopóki nie uda im się przekonać większości, czują się wyalienowane i samotne, bywa nawet, że są usuwane z orga-

nizacji. Jak wskazują badania (Ethics Resource Center's National Business Ethics Survey, USA, 2005, za: COLLINS, 2009), brak reakcji na nieetyczne praktyki dostrzegane przez pracowników, milczenie, kiedy jesteśmy świadkami łamania norm, wynika przede wszystkim z:

- braku wiary w to, że ktoś podejmie właściwe działania, aby przeciwdziałać nieetycznemu postępowaniu (59% badanych pracowników),
- strachu przed odwetem (46% badanych),
- lęku przed ujawnieniem, przed utratą anonimowości (39%),
- uznania, że ktoś inny już to uczynił (rozproszona odpowiedzialność) (24%),
- niewiedzy, do kogo należy się zwrócić w takiej sprawie (18%).

Aby zapobiec milczeniu, organizacje powinny wdrażać systemy wewnętrznej komunikacji, które pomogą w ujawnianiu informacji o odstępstwach od norm etycznych. W każdej firmie powinna być osoba lub grono osób odpowiedzialnych za kwestie etycznego postępowania jej pracowników, którym można zgłaszać takie informacje i które zagwarantują anonimowość pracownika, wskazującego na dany problem, tak by chroniło go to przed rewanżem ze strony osób zainteresowanych.

Wiele organizacji w krajach Europy Zachodniej oraz w Ameryce Północnej zatrudnia osobę lub zespół osób, których zadaniem jest dbałość o etyczną stronę poczynąń danej firmy. Pracownicy organizacji mogą ustalić własne standardy i postanowić, na czym dokładnie mają polegać obowiązki takiego zespołu. Mogą one się różnić w zależności od specyfiki danej firmy, od profilu jej działalności, jej zadań i wielkości. Do obowiązków takiego zespołu należą najczęściej:

- zawiadywanie wewnętrznym systemem wsparcia dla praktyk etycznych,
- określenie wrażliwych obszarów potencjalnego ryzyka związanego z naruszeniem zasad etycznych w danej organizacji,
- pomoc we wdrażaniu praktyk etycznych, w tworzeniu i ulepszaniu kodeksu etycznego postępowania,
- monitorowanie zgodności zachowania pracowników i istniejących procedur z obowiązującymi w danej firmie kodeksami etycznymi,
- budowanie i wdrażanie systemu komunikacji, służącego wykrywaniu nieetycznych praktyk i zachowań, na przykład mobbingu w miejscu pracy,
- prowadzenie lub organizacja treningów etycznego postępowania,
- badanie zachowań nieetycznych w organizacji,
- zbieranie i analiza danych związanych z badaniami,
- upewnianie się, że decyzje podjęte w kwestiach etycznych są przestrzegane, że postanowienia wprowadzono w życie, a konsekwencje od odpowiedzialnych osób zostały wyciągnięte,
- informowanie pracowników o podjętych działaniach, decyzjach i prowadzonych szkoleniach.

Osoba, której zadaniem jest dbałość o przestrzeganie zasad etycznych w firmie, musi posiadać szereg specyficznych cech i umiejętności, a także spełniać powinna szereg kryteriów, istotnych z punktu widzenia powodzenia zadań, za które jest odpowiedzialna. Do tych kryteriów należą:

- dobre porozumienie z kierownictwem organizacji, przy jednoczesnej niezależności od zwierzchników i presji z którejkolwiek strony,
- wysoka pozycja w organizacji, która jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym, posiadania autorytetu wśród osób zatrudnionych,
- zaufanie i szacunek ze strony pracowników organów wykonawczych firmy,
- doświadczenie i wiedza na temat obszarów działalności danej organizacji i istotnych dla niej kwestii,
- dostęp do wszelkich niezbędnych informacji, baz danych, związanych z działalnością organizacji,
- wiedza na temat etyki i uwarunkowań etycznego postępowania,
- umiejętności doradcze i komunikacyjne,
- umiejętności rozwiązywania problemów i wiedza o sytuacjach kryzysowych (za: COLLINS, 2009).

Reasumując, rzecznik postępowania etycznego w organizacji pełni funkcję zarówno męża zaufania, jak i osoby kontrolującej i diagnozującej morale w firmie; nadzorcy zmian i osoby, która musi je egzekwować. Nie jest to rola łatwa. Na pewno większe szanse powodzenia w działaniu i oddziaływaniu na innych będzie miał na tym stanowisku człowiek cieszący się szacunkiem i sympatią większości pracowników. Chociaż rodzą się wątpliwości, czy w polskim społeczeństwie, które cechuje małe zaufanie do innych, instytucja rzecznika etycznego zachowania w miejscu pracy może się przyjąć, pamiętać należy, że jego działalność w organizacji może przyczynić się do bardziej etycznego postępowania pracowników oraz stanowić pomoc dla osób nękanych.

Podsumowanie

Badania pokazują, że etyczne zachowanie się człowieka w organizacji zależy od bardzo wielu czynników. Są to zmienne indywidualne (moralność jednostki, cechy osobowości oraz cechy społeczno-demograficzne, jak i jej sposób podejścia do pracy, zaangażowanie w pracę) oraz zmienne środowiskowe (społeczne i organizacyjne). Wpływu jednych i drugich na zachowanie się jednostki nie da się oddzielić oraz jednoznacznie określić.

Okazuje się, że na sposób reagowania człowieka oddziałuje też przedmiot etycznej oceny. Ważna jest indywidualna percepcja moralnej intensywności problemu etycznego, którego decyzja dotyczy, wielkości „ciężaru etycznego”, jaki problem ten ze sobą niesie. Oznacza to wagę sposobu ustosunkowania się przez człowieka do sytuacji, będącej przedmiotem jego moralnych ocen. Istotne jest, w jaki sposób szacuje on dotkliwość jej skutków dla potencjalnej ofiary lub ofiar, czas ich wystąpienia, jak spostrzega społeczne przyzwolenie na dane zachowanie, szczególnie ze strony współpracowników, oraz swoje podobieństwo do sprawcy lub ofiary, jak bliscy mu się oni jawią. Sposób podejścia osoby do kwestii etycznej to wypadkowa jej wcześniejszych doświadczeń, uzyskanych w podobnych sytuacjach, i jej aktualnego sposobu percepcji sytuacji.

Znaczenie moralnej intensywności problemu etycznego dla dokonywanych przez człowieka ocen i formułowanych intencji behawioralnych potwierdzają prezentowane w książce badania autorki. Wyniki innych badań omówionych w publikacji dowodzą istotnego związku przekonań moralnych człowieka, poziomu budowania moralnych uzasadnień oraz wybranych cech psychologicznych, osobowościowych z ocenami etycznymi — uznaniem określonej sytuacji za problem etyczny, z przyznaniem, że zostały w niej naruszone wartości osoby oraz z intencjami do określonego zachowania się przez człowieka, kiedy znajduje się on w sytuacji pokrzywdzenia w miejscu pracy.

Książka daje obraz wielości zagadnień, badań i teorii opisujących zachowanie etyczne człowieka w organizacji i jego uwarunkowania. Należą do nich teorie rozwoju moralnego (rozwoju etycznego rozumowania i

budowania moralnych uzasadnień własnego postępowania), teoria tożsamości moralnej czy teoria moralnego odcinania się. Ogrom rozmaitych czynników związanych z etycznym zachowaniem się człowieka w miejscu pracy, a także ograniczona objętość tomu powodują, że w publikacji zostały omówione jedynie wybrane cechy i czynniki modyfikujące etyczne postępowanie. Oddziaływania środowiskowe zachodzą w ramach organizacji przez klimat etyczny, w jakim pracownicy zmuszeni są funkcjonować, jak i przez oddziaływania ze strony konkretnych ludzi, głównie osób ważnych dla jednostki czy sprawujących władzę. Pamiętać jednak trzeba, że działa tu sprzężenie zwrotne, a wpływy te są dwustronne. Przecież to ludzie tworzą środowisko i od ich zachowania zależy klimat etyczny danej organizacji. Przegląd literatury na temat sposobu podejmowania decyzji etycznych dowodzi silnego wpływu innych osób na etyczne zachowanie się pracownika. Dotyczy to ogólnego kontekstu społecznego, nacisku, jaki wywiera prawo, niepisane normy moralne i przepisy funkcjonujące w danej kulturze, a także wpływu bardziej bezpośredniego, związanego z obecnością i zachowaniem się ludzi, którzy nas otaczają. Dlatego w książce znaleźć też można opis różnych sposobów oddziaływania na ludzi, pobudzenia ich wrażliwości i podniesienia świadomości etycznej. Bez tego kroku trudno bowiem sobie wyobrazić skuteczne wprowadzanie w życie idei społecznej i etycznej odpowiedzialności ze strony jakiejkolwiek organizacji.

Aneks

Załącznik 1

Metoda do badania wybranych wymiarów intensywności moralnej, ocen etycznych oraz intencji behawioralnych w sytuacji pokrzywdzenia (z perspektywy świadka, ofiary i sprawcy krzywdy w organizacji)

Kwestionariusz Sądów Moralnych i Decyzji Etycznych (KSMiDE) (CHUDZICKA-CZUPAŁA)
Przeczytaj historię, a później wyraż swoją szczerą opinię na temat zachowania się jej bohaterów.

Elżbieta została poproszona przez swoją bezpośrednią przełożoną, Małgorzatę, o zaangażowanie się w pewien projekt, na realizację którego nie było zbyt wiele czasu. Pracowała bardzo intensywnie, także nocami, przez 3 tygodnie i była bardzo zadowolona z tego, co udało jej się przez ten czas opracować.

Wieczorem przesłała gotowy projekt swojej szefowej Małgorzacie, a rano została poproszona do jej biura. Tam Małgorzata oznajmiła Elżbiecie, że odsuwa ją od dalszej pracy nad tym projektem. Projekt dokończy Małgorzata, a Elżbieta od teraz zajmować się będzie inną sprawą. „Tu kończy się twoja rola — lepiej, aby ktoś młodszy reprezentował naszą firmę na zewnątrz” — uzasadniła krótko szefowa.

Jan, bliski współpracownik Elżbiety, który śledził jej pracę nad projektem, przechodząc obok drzwi, przypadkiem słyszał rozmowę Małgorzaty z Elżbietą.

Ocena społecznego przyzwolenia (ogół społeczeństwa)

Jaki procent ludzi, Twoim zdaniem, zaakceptowałby zachowanie Małgorzaty wobec Elżbiety?%
(0—100%)

Ocena społecznego przyzwolenia (współpracownicy)

Jaki procent Twych współpracowników, Twoim zdaniem, zaakceptowałby zachowanie Małgorzaty wobec Elżbiety?%
(0—100%)

Bliskość ofiary bezpośrednia

Byłam/byłem kiedyś osobiście w podobnej sytuacji jak Elżbieta. tak nie

Bliskość ofiary pośrednia

Ktoś z moich bliskich był kiedyś w podobnej sytuacji jak Elżbieta. tak nie

Bliskość sprawcy bezpośrednia

Byłam/byłem kiedyś osobiście w podobnej sytuacji jak Małgorzata. tak nie

Bliskość sprawcy pośrednia

Ktoś z moich bliskich był kiedyś w podobnej sytuacji jak Małgorzata. tak nie

Intencje behawioralne ofiary

Skłonność do uległości

3. Wykonałabym/wykonałbym polecenie Małgorzaty. 1 2 3 4 5

Gotowość do perswazji

4. Starabym/starabym się porozmawiać z Małgorzatą i skłonić ją, aby zmieniła swoje stanowisko i powierzyła mi dokończenie tego zadania. 1 2 3 4 5

Skłonność do walki ze sprawcą

5. Oskarżyłabym/oskarżyłbym Małgorzatę przed sądem. 1 2 3 4 5

Skłonność do usprawiedliwiania sprawcy

6. Podporządkowałabym/podporządkowałbym się decyzji Małgorzaty — jako szefowa miała pełne prawo decydować, kto będzie lepiej reprezentować firmę na zewnątrz. 1 2 3 4 5

Perspektywa sprawcy

Wyobraź sobie, że jesteś Małgorzatą z przedstawionej historii. Co wtedy myślałabyś/myślałbyś i co zrobiłabyś/zrobiłbyś? Określ, proszę, przez zakreślenie odpowiedniej cyfry, w jakim stopniu zgadzasz się z danym stwierdzeniem.

Oceny etyczne

Uznanie sytuacji za problem etyczny — uznanie krzywdy ofiary

1. Po pewnym czasie doszłabym/doszedłbym do wniosku, że skrzywdziłam/skrzywdziłem Elżbietę. 1 2 3 4 5

Uznanie sytuacji za problem etyczny — naruszenie własnego systemu wartości

2. Uznałabym/uznałbym, że moje zachowanie wobec Elżbiety było sprzeczne z moim własnym systemem wartości. 1 2 3 4 5

Intencje behawioralne sprawcy

Skłonność do pocucia winy

3. Miałabym/miałbym wyrzuty sumienia. 1 2 3 4 5

Chęć przeproszenia ofiary

4. Przeprosiłabym/przeprosiłbym Elżbietę. 1 2 3 4 5

Chęć wynagrodzenia krzywdy

5. Starabym/starabym się jakoś wynagrodzić Elżbiecie moje złe zachowanie. 1 2 3 4 5

Skłonność do usprawiedliwiania sprawcy

6. Uznałabym/uznałbym, że miałam/miałem prawo tak się zachować wobec Elżbiety — jako jej szefowa/szef mogłam/mogłem przecież decydować o tym, kto lepiej zaprezentuje projekt. 1 2 3 4 5

Metoda do badania doświadczania zachowań nieetycznych w pracy

Kwestionariusz Zachowań Nieetycznych w Organizacji (CHUDZICKA-CZUPAŁA)

W tabeli opisano szereg zachowań, które mogą mieć miejsce tam, gdzie pracujesz. Ty sam(a) możesz doświadczać poszczególnych rodzajów zachowania ze strony innych (Twoich współpracowników czy szefa). Możesz również być świadkiem takich form zachowania ze strony innych w stosunku do Twoich koleżanek/kolegów z pracy (obserwować, jak doświadczają tego inni). Pamiętaj, że badania są całkowicie anonimowe. Każda odpowiedź jest dobra, jeśli jest szczerą.

Ustosunkuj się do każdego z tych zachowań i zakreśl kółkiem wybraną odpowiedź, która oznacza częstość ich występowania: 1 znaczy „nigdy”, 2 — „czasem”, 3 — „często”.

W moim miejscu pracy:		Doświadczylam(łem)/ doświadczam tego osobiście w mojej firmie			Wiem, że zdarzyło/zdarza się to pracownikom mojej firmy		
		nigdy	czasem	często	nigdy	czasem	często
1.	Mówi się o niektórych pracownikach w sposób lekceważący lub poniżający ich w obecności osób trzecich	1	2	3	1	2	3
2.	Sugeruje się, że niektórzy pracownicy nie są całkiem zdrowi psychicznie	1	2	3	1	2	3
3.	Dyskryminuje się pracowników ze względu na orientację seksualną.	1	2	3	1	2	3
4.	Przerywa się ludziom wypowiedzi w pół zdania	1	2	3	1	2	3
5.	Nie odpowiada się na wiadomości e-mail lub nie odbiera z premedytacją telefonu od niektórych pracowników/podwładnych	1	2	3	1	2	3
6.	Nie reaguje się na prośbę pracownika o rozmowę czy spotkanie	1	2	3	1	2	3
7.	Ma miejsce pisanie donosów, skarg na niektórych pracowników	1	2	3	1	2	3
8.	Dyskryminuje się pracowników ze względu na płeć	1	2	3	1	2	3
9.	Ukrywa się przed niektórymi pracownikami informacje lub materiały, których potrzebują	1	2	3	1	2	3
10.	Negatywnie ocenia się sposób, w jaki niektóre osoby wykonują swoją pracę niezależnie od ich starań i faktycznych osiągnięć	1	2	3	1	2	3

11.	Zdarza się składanie propozycji seksualnych	1	2	3	1	2	3
12.	Traktuje się niektórych pracowników jak powietrze, ignoruje się ludzi, np. przez nieodwzajemnianie pozdrowienia, zbywanie	1	2	3	1	2	3
13.	Dyskryminuje się pracowników ze względu na wyznanie	1	2	3	1	2	3
14.	Traktuje się pracowników z pozycji władzy (np. przymuszanie, nakazywanie, nietolerowanie sprzeciwu, podkreślanie własnej pozycji)	1	2	3	1	2	3
15.	Poniża się kogoś w czyjejś obecności za pomocą gestów, tzw. mowy ciała (np. złośliwe uśmiechy, spojrzenia)	1	2	3	1	2	3
16.	Niektórzy pracownicy doświadczają obraźliwych gestów (np. klapsy, podszczypywanie)	1	2	3	1	2	3
17.	Dyskryminuje się pracowników ze względu na wiek	1	2	3	1	2	3
18.	Nie informuje się wszystkich osób o wspólnych spotkaniach w pracy jak czyjeś urodziny w pracy, spotkanie wigilijne	1	2	3	1	2	3
19.	Dyskryminuje się pracowników ze względu na stan zdrowia	1	2	3	1	2	3

Podskale: dyskryminacja — stwierdzenia 3, 8, 13, 17, 19 (czynnik 1.); izolacja i ignorowanie — stwierdzenia 4, 6, 12, 18 (czynnik 2.); naruszanie godności i nietykalności — stwierdzenia 2, 7, 11, 16 (czynnik 3.); poniżanie i deprecjacja — stwierdzenia 1, 10, 15 (czynnik 4.); zaznaczanie pozycji władzy — stwierdzenia 5, 9, 14 (czynnik 5.).

Metoda do badania przekonań moralnych osoby, indywidualnej filozofii moralnej

Skale Indywidualnej Filozofii Moralnej (SIFM) (CHUDZICKA-CZUPAŁA, 2012b)

Określ, przez zaznaczenie odpowiedniej cyfry, w jakim stopniu zgadzasz się z następującymi zasadami:

	Wcale się nie zgadzam	1	2	3	4	5	Zgadzam się całkowicie
<i>Relatywizm moralny</i>							
1. Nie ma uniwersalnych zasad moralnych — co jest dobre, a co złe zależy od okoliczności.							
<i>Idealizm moralny</i>							
2. Istnieją uniwersalne zasady moralne, których należy bezwzględnie przestrzegać.							
<i>Makiawelizm</i>							
3. Wszystkie chwytby są dozwolone, aby osiągnąć swój cel.							
<i>Narcyzm</i>							
4. We własnym postępowaniu nie należy zważać na innych.							
<i>Złota reguła</i>							
5. Traktuj innych tak, jak sam chcesz być traktowany.							
<i>Utylitaryzm</i>							
6. Celem działania powinno być jak największe szczęście jak największej liczby ludzi.							
<i>Bilans zysków i strat</i>							
7. Człowiek powinien w swoim działaniu dążyć przede wszystkim do maksymalizacji własnych zysków i minimalizowania kosztów.							
<i>Altruizm</i>							
8. Działanie człowieka ma wartość wtedy, gdy jest nastawione na niesienie korzyści drugiej osobie, nawet jeśli dzieje się to kosztem samego siebie.							

Metoda do badania poziomu moralnego rozumowania

Przypadek Adama (CHUDZICKA-CZUPAŁA)

Jest to metoda własna zbudowana w oparciu o dylemat *Heinz i lekarstwo* — jeden z sześciu dylematów, tworzących Defining Issues Test 1 (REST et al., 1999). Opracowana została na podstawie dylematu *Heinz kradnie lekarstwo w Europie* (KOHLEBERG, 1981).

Przeczytaj historię opisaną poniżej.

Z dwóch możliwych rozwiązań ukazanego problemu wybierz jedno, z którym zgadzasz się najbardziej, a potem spośród 6 podanych uzasadnień wybierz jedno — to, które najbardziej do Ciebie przemawia.

Historia ta zdarzyła się w Europie. Pewna kobieta była bliska śmierci z powodu specyficznej postaci raka, na którą to chorobę cierpiała od kilku lat. Powstało jednak pewne lekarstwo, które niedawno odkrył producent farmaceutyków z tego samego miasta, w którym mieszkała kobieta. Przygotowanie tego lekarstwa było jednak kosztowne. Farmaceuta poniósł koszt 5000 złotych za składniki niezbędne do wytworzenia lekarstwa i wycenił niewielką dawkę tego leku na 30 000 złotych. Leczenie kobiety kosztowałoby aż 180 000 złotych.

Mąż chorej, Adam, odwiedził wszystkich znajomych, zaprzyjaźnione z jego firmą instytucje i różne fundacje, próbując zdobyć pieniądze wszystkimi legalnymi sposobami, jakie były mu znane, lecz udało mu się zebrać jedynie połowę kwoty potrzebnej na lekarstwo, czyli 90 000 złotych. Adam powiedział farmaceutyce, że jego żona jest umierająca — poprosił go, żeby sprzedał mu lekarstwo za 90 000 złotych i pozwolił mu później dopłacić resztę pieniędzy. Farmaceuta odpowiedział mu jednak zdecydowanie: „Nie! To ja opracowałem formułę tego leku i zamierzam na nim zarobić”.

Spróbował wszystkich legalnych środków pozyskania leku, zdesperowany Adam rozważa włamanie się do apteki prowadzonej przez farmaceutę, aby ukraść lek dla swojej żony.

Wybierz najbardziej właściwe rozwiązanie (zakreśl krzyżykiem wybraną kratkę) i otocz kółkiem jedno z sześciu podanych niżej uzasadnień Twojego wyboru.

☐ Adam ma ukraść lekarstwo, bo/chociaż: ☐ Adam nie ma kraść lekarstwa, bo/chociaż:

Stadium moralności przedkonwencjonalnej

Poziom nastawienia na karę i posłuszeństwo (moralność posłuszeństwa i unikania kary)

1. boi się, że może mu grozić kara (więzienie)

Poziom nastawienia instrumentalno-relatywistycznego (moralności indywidualistycznej)

2. powinien myśleć głównie o sobie — co on sam będzie z tego miał

Stadium moralności konwencyjonej

Poziom nastawienia na ład interpersonalny (moralność harmonii interpersonalnej)

3. powinien pamiętać o swoich zobowiązaniach wobec ważnych dla niego osób oraz o ich opinii

Poziom nastawienia na ład i porządek (moralność społecznego prawa)

4. musi myśleć o autorytetach, obowiązującym prawie i zasadach religii, które stoją na straży porządku

Stadium moralności postkonwencyjonej

Poziom perspektywy społecznej (moralność umowy społecznej)

5. wie, że nie można gwałcić ważnych zasad obowiązujących w społeczeństwie i ogólnie cenionych wartości, wynikających z poszanowania praw każdego człowieka

Poziom poszukiwania dobra w uniwersalnych zasadach moralnych (moralność zinternalizowanych przez jednostkę uniwersalnych zasad etycznych)

6. powinien zachować się tak, aby było to zgodne z jego sumieniem, z systemem wartości, które wyznaje

Metoda do badania wrażliwości na sprawiedliwość z perspektywy ofiary, świadka i beneficjenta

Skale Wrażliwości na Sprawiedliwość¹ (SCHMITT et al., 2005, w adaptacji autorki)

Ustosunkuj się, proszę, do każdego stwierdzenia poniżej, zakreślając cyfry od 1 do 5, i określ tym samym, czy, a jeśli tak, to jak często, zdarza Ci się zachowywać w ten sposób.

Wcale się nie zgadzam 1 2 3 4 5 Zgadzam się całkowicie

Perspektywa ofiary

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Przejmuję się, kiedy ktoś otrzymuje coś, co należało się mnie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Złości mnie, kiedy ktoś otrzymuje nagrodę, na którą zasłużyłem ja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Niełatwo mi znieść sytuację, kiedy inni jednostronnie zyskują, a ja nie mam żadnych korzyści. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Przez długi czas nie mogę zapomnieć sytuacji, kiedy musiałem naprawiać skutki czyjejś niedbałości. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Żałuję się, kiedy dostaję mniej szans niż inni na rozwijanie własnych umiejętności. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Złości mnie, kiedy inni niezasłużenie są traktowani jako lepsi ode mnie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Martwi mnie, kiedy muszę ciężko pracować na coś, co innym przychodzi bez wysiłku. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Przeżywam długo, kiedy inni są traktowani lepiej niż ja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Bardzo mi ciąży, kiedy jestem krytykowany za sprawy, które przeoczył kto inny. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Złości mnie, gdy jestem traktowany gorzej niż inni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Perspektywa świadka/obserwatora

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 11. Przejmuję się, kiedy ktoś otrzymuje coś, na co nie zasługuje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Złości mnie, kiedy ktoś otrzymuje nagrodę, na którą nie zapracował. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Niełatwo mi znieść sytuację, w których ktoś jednostronnie zyskuje, podczas gdy inni nie odnoszą żadnych korzyści. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Przez długi czas nie mogę zapomnieć sytuacji, kiedy ktoś musiał naprawiać skutki czyjejś niedbałości. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

¹ Im więcej punktów, tym większa wrażliwość na sprawiedliwość.

15. Przeszkadza mi, kiedy ktoś dostaje mniej szans niż inni na rozwijanie własnych umiejętności.	1	2	3	4	5
16. Denerwuję się, kiedy inni są traktowani jako lepsi od kogoś, chociaż na to nie zasługują.	1	2	3	4	5
17. Martwi mnie, kiedy ktoś musi ciężko pracować na coś, co innym przychodzi bez wysiłku.	1	2	3	4	5
18. Przeżywam długo sytuacje, kiedy ktoś bez powodu jest traktowany w lepszy sposób niż inni.	1	2	3	4	5
19. Bardzo mi ciężko, kiedy ktoś jest krytykowany za sprawy, które przeoczył kto inny.	1	2	3	4	5
20. Złości mnie, gdy ktoś jest traktowany gorzej niż inni.	1	2	3	4	5

Perspektywa beneficjenta

21. Przejmuję się, kiedy otrzymuję coś, co należało się innym.	1	2	3	4	5
22. Mam wyrzuty sumienia, kiedy otrzymuję nagrodę, na którą zasłużył ktoś inny.	1	2	3	4	5
23. Niełatwo mi znieść sytuacje, kiedy jednostronnie zyskuję, podczas gdy inni nie odnoszą żadnych korzyści.	1	2	3	4	5
24. Przez długi czas martwię się, kiedy ktoś musiał naprawiać skutki mojej niedbałości.	1	2	3	4	5
25. Zasmuca mnie, kiedy dostaję więcej szans niż inni na rozwijanie własnych umiejętności.	1	2	3	4	5
26. Czuję się winny, kiedy okazuje się, że jestem lepszy od innych, a nie ma podstaw ku temu, by tak uznać.	1	2	3	4	5
27. Martwi mnie, kiedy przychodzi mi bez wysiłku coś, na co inni muszą ciężko pracować.	1	2	3	4	5
28. Przeżywam to długo, kiedy potraktują mnie lepiej niż innych.	1	2	3	4	5
29. Przeszkadza mi, kiedy ktoś toleruje moje zachowania, podczas gdy inni są za nie krytykowani.	1	2	3	4	5
30. Czuję się winny, gdy jestem traktowany lepiej niż inni.	1	2	3	4	5

Bibliografia

- ABDOLMOHAMMADI M.J., READ W.J., SCARBROUGH D.P., 2003: *Does Selection-Socialization Help to Explain Accountants' Weak Ethical Reasoning?* „Journal of Business Ethics”, vol. 42, s. 71—81.
- ABRAHAM R., 2000: *Organizational cynicism: Bases and consequences*. „Generic, Social and Psychological Monographs”, vol. 126 (3), s. 269—292.
- ADAMIEC M., 1988: *Doświadczenie przemiany jako kategoria biograficzna*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- ADAMS A., 1992: *Bullying at work: How to confront and overcome it*. London: Virago Press.
- ADAMS J.S., 1965: *Inequity in social exchange*. In: L. BERKOWITZ, ed.: *Advances in experimental social psychology*. Vol. 2. New York: Academic Press, s. 267—299.
- ADAMS J.S., TASCHIAN A., SHORE T.H., 2001: *Codes of Ethics as Signals For Ethical Behavior*. „Journal of Business Ethics”, vol. 29, s. 37—45.
- ADORNO T.W., 2010: *Osobowość autorytarna*. M. PAŃKÓW, tłum. Warszawa: PWN.
- AJZEN I., 1985: *From intentions to actions: A theory of planned behavior*. In: J. KUHL, J. BECKMAN, eds.: *Action-control: From cognition to behavior*. Heidelberg: Springer, s. 11—39.
- AJZEN I., 1999: *The theory of planned behavior*. „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, vol. 50, s. 179—211.
- AJZEN I., 2012: *The theory of planned behavior*. In: P.A.M. LANGE, A.W. KRUGLANSKI, E.T. HIGGINS, eds.: *Handbook of theories of social psychology*. London: Sage, s. 438—459.
- AJZEN I., ALBARRACIN D., HORNIK R., eds.: 2007: *Prediction and change of health behavior: Applying the reasoned action approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- ALBERONI F., 1997: *Optymizm*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- ALI A., CAMP R., GIBBS M., 2000: *The Ten Commandments Perspective Power and Authority in Organizations*. „Journal of Business Ethics”, vol. 26, s. 351—361.
- ALLEN P.W., NG C.K., 2001: *Self Interest Among CPAs May Influence Their Moral Reasoning*. „Journal of Business Ethics”, vol. 33, s. 29—35.
- ALLMON D.E., PAGE D., ROBERTS R., 2000: *Determinants of Perceptions of Cheating: Ethical Orientation, Personality and Demographics*. „Journal of Business Ethics”, vol. 23, s. 411—422.
- ALLRED K.G., 2005: *Złość i odwet w konflikcie. Znaczenie atrybucji*. W: M. DEUTSCH, P.T. COLEMAN: *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*. M. CIERPISZ, M. KO-

- DURA, G. KRANAS, A. KURTYKA, tłum. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 237—253.
- AMBROSE M.L., SCHMINKE M., 1999: *Sex differences in business ethics: The importance of perceptions*. „Journal of Managerial Issues”, vol. 11 (4), s. 454—474.
- ANAND V., ASHFORTH B.E., JOSHI M., 2005: *Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations*. „Academy of Management Executive”, vol. 19, s. 9—23.
- ANDERSSON L.M., BATEMAN T., 1997: *Cynicism in the workplace: Causes and consequences*. „Journal of Organizational Behavior”, vol. 18, s. 449—469.
- ANDREOLI N., LEFKOWITZ J., 2009: *Individual and organizational antecedents of misconduct in organizations*. „Journal of Business Ethics”, vol. 85 (3), s. 309—332.
- APPELBERG K., ROMANOV K., HONKASALO M.L., KOSKENVUO M., 1991: *Interpersonal conflicts at work and psychosocial characteristics of employees*. „Social Science Medicine”, vol. 32 (9), s. 1051—1056.
- AQUINO K. et al., 2007: *A grotesque and dark beauty: How moral identity and mechanisms of moral disengagement influence cognitive and emotional reactions to war*. „Journal of Experimental Social Psychology”, vol. 43, s. 385—392.
- AQUINO K. et al., 2009: *Testing a social cognitive model of moral behavior: The interactive influence of situations and moral identity centrality*. „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 97, s. 123—141.
- AQUINO K., REED A., 2002: *The self-importance of moral identity*. „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 83, s. 1423—1440.
- ARONSON E., 2000: *Człowiek — istota społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- ARLOW P., ULRICH T., 1980: *Business Ethics, Social Responsibility and Business Students: An Empirical Comparison of Clark's Study*. „Akron Business and Economic Review”, vol. 11, s. 17—22.
- ARMSTRONG M., 2001: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna: Dom Wydawniczy ABC.
- ARVEY R.D. et al., 1989: *Job satisfaction: environmental and genetic components*. „Journal of Applied Psychology”, vol. 74, s. 187—192.
- ASCH S., 1958: *Effects of group pressure on the modification and distortion*. In: E.E. MACCOBY, T.M. NEWCOMB, E.L. HARTLEY, eds.: *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart, & Winston, s. 174—182.
- ASHFORTH B.E., ANAND V., 2003: *The normalization of corruption in organizations*. In: R.M. KRAMER, B.M. STAW, eds.: „Research in organizational behavior”, vol. 25. Oxford, UK: Elsevier, s. 1—52.
- BAAB A., BEBEAU M.J., 1990: *The effect of instruction on ethical sensitivity*. „Journal of Dental Education”, vol. 54 (1), s. 44.
- BACAL R., 2000: *The complete idiots guide to dealing with difficult employees*. Madison, WI: CWI Publishing Enterprises.
- BANDURA A., 1986: *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BANDURA A., 1999: *Moral disengagement in the preparation of inhumanities*. „Personal and Social Psychology Review”, vol. 3, s. 193—209.

- BANDURA A. et al., 1996: *Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency*. „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 71, s. 364—374.
- BAŃKA A., 1992: *Jak wygląda psychologiczny portret bezrobotnego w Polsce?* W: A. BAŃKA, red.: *Bezrobocie. Podręcznik pomocy psychologicznej*. Poznań: Print-B.
- BAŃKA A., 2007: *Globalizacja pracy i kariery a procesy identyfikacji społecznej i indywidualnej*. W: B. KOŻUSZNIK, M. GÓRNIK-DUROSE, red.: *Perspektywy psychologii pracy*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, s. 53—81.
- BARNETT T., 2001: *Dimensions of moral intensity and ethical decision making: An empirical study*. „Journal of Applied Social Psychology”, vol. 31, s. 1038—1057.
- BARNETT T., BASS K., BROWN G., 1994: *Ethical Ideology and Ethical Judgment Regarding Ethical Issues in Business*. „Journal of Business Ethics”, vol. 13, s. 469—480.
- BARNETT T., BASS K., BROWN G., 1996: *Religiosity, Ethical Ideology and Intentions to Report a Peer's Wrongdoing*. „Journal of Business Ethics”, vol. 15, s. 1161—1174.
- BARNETT T. et al., 1998: *Ethical Ideology and the Ethical Judgments of Marketing Professionals*. „Journal of Business Ethics”, vol. 17, s. 715—723.
- BARON J., 1998: *Judgment misguided: Intuition and error in public decision making*. New York: Oxford University Press.
- BARON R., 1997: *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): A test of emotional intelligence*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- BARRETT L.F., PIETROMONACO P.R., 1997: *Accuracy of the five-factor model in predicting perceptions of daily social interactions*. „Personality & Social Psychology Bulletin”, vol. 23, s. 1173—1187.
- BARRICK M.R., MOUNT M.K., 1991: *The Big Five personality dimensions and job performance. A meta-analysis*. „Personnel Psychology”, vol. 44, s. 1—26.
- BATSON C.D., 1991: *The Altruism Question: Toward a Social-Psychological Answer*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- BATSON C.D., 1998: *Altruism and prosocial behavior*. In: D.T. GILBERT, S.T. FISKE, G. LINDZEY, eds.: *The Handbook of Social Psychology*. Vol. 2. 4th edition. New York: McGraw-Hill, s. 282—316.
- BATSON C.D. et al., 1995: *Empathy and the collective good: Caring for one of the others in a social dilemma*. „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 68, s. 619—631.
- BATSON C.D., SHAW L., 1991: *Evidence for Altruism: Toward a Pluralism of Prosocial Motives*. „Psychological Inquiry”, vol. 2 (2), s. 107—122.
- BATSON C.D. et al., 2003: *Altruism and helping behavior*. In: M.A. HOGG, J. COOPER, eds.: *The Sage handbook of social psychology*. London: Sage, s. 279—295.
- BAUMAN Z., 2005: *Work, Consumerism and the New Poor*. Maidenhead: Open University Press.
- BAUMAN Z., 2006: *Praca, konsumpcjonizm i nowi ubodzy*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
- BECKER J.A.H., O'HAIR H.D., 2007: *Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior*. „Journal of Applied Communication Research”, vol. 35, no. 3, s. 246—267.
- BEGLEY C., WHITE P., 2003: *Irish nursing students' changing self-esteem and fear of negative evaluation during their preregistration programme*. „Journal of Advanced Nursing”, vol. 42 (4), s. 390—401.

- BELTRAMINI R.F., PETERSON R., KOZMETSKY G., 1984: *Concerns of college students regarding business ethics*. „Journal of Business Ethics”, vol. 3, s. 195—200.
- BEM S.L., 1974: *The measurement of psychology androgyny*. „Journal of Consulting and Clinical Psychology”, vol. 42, s. 155—162.
- BEM S.L., 1975: *Sex-role adaptability: One consequence of psychology androgyny*. „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 31, s. 634—643.
- BERGMAN R., 2004: *Identity as motivation: Toward a theory of the moral self*. In: D.K. LAPSLEY, D. NARVAEZ, eds.: *Moral development, self, and identity*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, s. 21—46.
- BERKOWITZ M.W., 1997: *The complete moral person: Anatomy and formation*. In: J.M. DUBOIS, ed.: *Moral issues in psychology: Personalist contributions to selected problems*. Lanham, MD: University Press of America, s. 11—41.
- BEU D.S., BUCKLEY M.R., 2004: *This war: How the politically astute achieve crimes of obedience through the use of moral disengagement*. „Leadership Quarterly”, vol. 15, s. 551—568.
- BIERNACKA M., 2009: *Człowiek korporacji. Od normatywizmu do afirmacji własnego Ja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- BILSKA E., 2004: *Jak Feniks z popiołów czyli syndrom wypalenia zawodowego*. „Niebieska Linia”, nr 4, s. 3—7.
- BIRD F., 1996: *The muted conscience: Moral silence and the practice of ethics in business*. Westport, CT: Quorum Books.
- BLANCHARD K., PEALE N.V., 2010: *Etyka biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- BLASI A., 1980: *Bridging moral cognition and moral action: A critical review of the literature*. „Psychological Bulletin”, vol. 88, s. 1—45.
- BLASI A., 1983: *Moral cognition and moral action: A theoretical perspective*. „Developmental Review”, vol. 3, s. 178—210.
- BLASI A., 1995: *Moral understanding and the moral personality: The process of moral integration*. In: W.M. KURTINES, J.L. GEWIRTZ, eds.: *Moral development: An introduction*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, s. 229—253.
- BLASI A., 2004: *Neither personality nor cognition: An alternative approach to the nature of the self*. In: C. LIGHTFOOT, C. LALONDE, M. CHANDLER, eds.: *Changing conceptions of psychological life*. Mahwah, NJ: Erlbaum, s. 3—25.
- BLAU P.M., 1992: *Wymiana nagród społecznych*. W: M. KEMPNY i J. SZMATKA, red.: *Współczesne teorie wymiany społecznej: zbiór tekstów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 230—243.
- BLODGETT J.G. et al., 2001: *Ethical sensitivity to stakeholder interests: A crosscultural comparison*. „Academy of Marketing Science Journal”, vol. 29 (2), s. 190—202.
- BLOLAND H.G., 1995: *Postmodernism and Higher Education*. „Journal of Higher Education”, vol. 66 (5), s. 521—559.
- BLOOM S.L., 1995: *The Germ Theory of Trauma: The Impossibility of Ethical Neutrality*. In: B. STAMM, ed.: *Secondary Traumatic Stress: Self-Care Issues for Clinicians, Researchers and Educators*. Maryland: Sidran Press, s. 257—276.
- BOK S., 1998: *Mayhem: Violence As Public Entertainment*. New York: Perseus Publishing.
- BONO J.E., JUDGE T.A., 2004: *Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis*. „Journal of Applied Psychology”, vol. 89, s. 901—910.

- BORDAT J., 2007: *The Golden Rule as a Global Ethic*. „Marburger Forum”, vol. 8, 1 (wydanie internetowe: http://www.philosophia-online.de/mafo/heft2007-1/Bor_gol.htm).
- BORKOWSKI S.C., URGAS Y.J., 1998: *Business Students and Ethics: A Meta-Analysis*. „Journal of Business Ethics”, vol. 17 (11), s. 1117—1127.
- BORNSTEIN M.H., 2002: *Handbook of Parenting*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- BOWLING N.A., ESCHLEMAN K.J., WANG Q., KIRKENDALL C., ALARCON G., 2010: *A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem*. „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, vol. 83, s. 601—626.
- BRATNICKI M., KRYŚ R., STACHOWICZ D., 1988: *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian w zarządzaniu*. Wrocław: Ossolineum.
- BRIEF A.P., BUTTRAM R.T., DUKERICH J.M., 2001: *Collective corruption in the corporate world: Toward a process model*. In: M.E. TURNER, ed.: *Groups at work: Theory and research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, s. 471—499.
- BRISLIN R.W., 1986: *The wording and translation of research instruments*. In: W.J. LONNER, J.W. BERRY, eds.: *Field methods in cross-cultural research*. Newbury Park, CA: Sage, s. 137—164.
- BRISSETTE I., COHEN S., 2002: *The contribution of individual differences in hostility to the associations between daily interpersonal conflict, affect, and sleep*. „Personality & Social Psychology Bulletin”, vol. 28, s. 1265—1274.
- BRODSKY C.M., 1976: *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books, DC Heath and Company.
- BROCKNER J., 2010: *A contemporary look at organizational justice: Multiplying insult times injury*. New York, NY: Routledge.
- BROWN T.A., SAUTTER J.A., LITTVAY L., 2010: *Ethics and Personality: Empathy and Narcissism as Moderators of Ethical Decision Making in Business Students*. „Journal of Education for Business”, vol. 85, s. 203—208.
- BROWN M., CREGAN C., 2008: *Cynicism: the role of employee involvement*. „Human Resource Management”, vol. 47 (4), s. 667—686.
- BROWN M.E., TREVIÑO L.K., 2006: *Ethical leadership: A review and future directions*. „Leadership Quarterly”, vol. 17, s. 595—616.
- BROWN M.E., TREVIÑO L.K., HARRISON D.A., 2005: *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, vol. 97, s. 117—134.
- BROWN P.A., STOCKS M.H., WILDER W.M., 2007: *Ethical Exemplification and the AICPA Code of Professional Conduct: An Empirical Investigation of Auditor and Public Perceptions*. „Journal of Business Ethics”, vol. 71, s. 39—71.
- BRZEZIŃSKA A., APPELT K., 2000: *Tożsamość zawodowa psychologa*. W: J. BRZEZIŃSKI, M. TOEPLITZ-WINIEWSKA, red.: *Etyczne dylematy psychologii*. Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora, s. 13—44.
- BRZEZIŃSKI J., 2004: *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- BUCHAN H.F., 2005: *Ethical Decision Making in the Public Accounting Profession: An Extension of Ajzen's Theory of Planned Behavior*. „Journal of Business Ethics”, vol. 61, s. 165—181.

- BUGDOL M., 2007: *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- BURDZICKA-WOŁOWIK J., 2008: *Poczucie umiejscowienia kontroli a system wartości studentów wychowania fizycznego* [Locus of control orientation versus the value system held by the students of physical education]. „Polish Journal of Sport Tourism”, vol. 15, s. 59—68.
- BURGER J.M., 1981: *Motivational biases in the attribution of responsibility or an accident: A metaanalysis of the defensive-attribution hypothesis*. „Psychological Bulletin”, vol. 90, s. 496—512.
- BURTON B.K., GOLDSBY M., 2005: *The Golden Rule and Business Ethics: An Examination*. „Journal of Business Ethics”, vol. 56, s. 371—385.
- BUTTERFIELD K.D., TREVIÑO L.K., WEAVER G.R., 2000: *Moral Awareness in Business Organizations: Influences of Issue-Related and Social Context Factors*. „Human Relations”, vol. 53, s. 981—1018.
- BYRNE M.K., 2003: *Trauma Reactions in the Offender*. „International Journal of Forensic Psychology”, vol. 1, s. 59—70.
- CALDER-MARSHALL A., 1959: *Havelock Ellis: A Biography*. London: Rupert Hart-Davis.
- CALLAHAN D., 1980: *Goals in the Teaching of Ethics*. In: D. CALLAHAN, S. BOK, eds.: *Teaching Ethics in Higher Education*. New York: Plenum, s. 61—74.
- CAPLAN G., 1987: *System oparcia*. W: W. WIDŁAK, red.: *Pomoc nieprofesjonalna i grupy wzajemnej pomocy*. Warszawa: Studium Pomocy Psychologicznej Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, s. 5—33.
- CARLO G., 2005: *Care-based and altruistically-based morality*. In: M. KILLEN, J.G. SMETANA, eds.: *Handbook of moral development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- CAVAIOLA A., LAVENDER N., 2000: *Toxic coworkers: how to deal with dysfunctional people on the job*. Oaklake: New Harbinger Publications, Inc.
- CHERNISS C. et al., 2006: *Emotional intelligence: what does the research really indicate?* „Educational Psychologist”, vol. 41 (4), s. 239—245.
- CHMIELECKA E., red., 2009: *Od Europejskich do Krajowych Ram Kwalifikacji*. Warszawa: Fundacja „Fundusz Współpracy”.
- CHMIELEWSKI A., 1997: *Niewspółmierność, nieprzekładalność, konflikt. Relatywizm w współczesnej filozofii analitycznej*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- CHOMCZYŃSKI P., 2008: *Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej. Proces stawiania się ofiarą*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- CHRISTIE R., GEIS F., 1970: *Studies in Machiavellianism*. New York. NY: Academic Press.
- CHUDZICKA A., 2004: *Bezrobocie. Różne oblicza wsparcia*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- CHUDZICKA A., MAKSELON-KOWALSKA B., 2004: *Zachowania nieetyczne w środowisku pracy. Kontekst interpersonalny*. W: K. POPIOŁEK, red.: *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy. Zjawiska współczesnej cywilizacji*. Poznań: Wydawnictwo „Stowarzyszenie Psychologia i Architektura”, s. 232—234.
- CHUDZICKA-CZUPAŁA A., 2007a: *Człowiek w pułapce współczesnej kultury i organizacji*. W: K. POPIOŁEK, A. BAŃKA, red.: *Człowiek w sytuacji zagrożenia. Kryzysy, katastrofy, kataklizmy w kontekście narastania zagrożeń*. Poznań: Wydawnictwo „Stowarzyszenie Psychologia i Architektura”, s. 41—55.

- CHUDZICKA-CZUPAŁA A., 2007b: *Nowe zadania dla psychologa wobec przemian społeczno-kulturowych w środowisku pracy*. W: B. KOŻUSZNIK, M. GÓRNIK-DUROSE, red.: *Perspektywy psychologii pracy*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, s. 304—322.
- CHUDZICKA-CZUPAŁA A., 2010: *Modern organisations faced with cultural changes. Problems and challenges*. In: F. BYŁOK, L. CICHOBĄŁAZIŃSKI, eds.: *Humanization of work and modern tendencies in management*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, s. 87—94.
- CHUDZICKA-CZUPAŁA A., 2012a: *Empathy and Ethical Decision Making at Work*. „Polish Journal of Applied Psychology”, vol. 10 (1), s. 169—185.
- CHUDZICKA-CZUPAŁA A., 2012b: *Filozofia moralna jednostek jako przesłanka dobrych praktyk w biznesie*. „Zarządzanie i Finanse”, nr 1 (3), s. 535—546.
- CHUDZICKA-CZUPAŁA A., 2013a: *Ethical Ideology as a Predictor of Ethical Decision Making*. „Journal of Management and Bussiness”, vol. 4 (1), s. 81—111.
- CHUDZICKA-CZUPAŁA A., 2013b: *Jednostkowe uwarunkowania etycznego zachowania się człowieka w organizacji — przegląd badań i stanowisk*. W: A. CHUDZICKA-CZUPAŁA, red.: *Człowiek wobec wartości etycznych. Badania i praktyka*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- CHUDZICKA-CZUPAŁA A., 2013c: *Psychologiczne i moralne uwarunkowania ocen etycznych oraz intencji sprawcy przemocy w relacjach interpersonalnych w organizacjach*. „Czasopismo Psychologiczne”, nr 19 (1), s. 135—147.
- CHUDZICKA-CZUPAŁA A., 2013d: *Zadowolenie z pracy i jego uwarunkowania jako komponenty jakości życia współczesnego człowieka*. „Chowanna”, t. 1, s. 13—38.
- CHUDZICKA-CZUPAŁA A., GRABOWSKI D., 2010: *Odraczanie gratyfikacji w dłuższej perspektywie czasowej*. W: K. POPIOŁEK, A. CHUDZICKA-CZUPAŁA, red.: *Czas w życiu człowieka*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, s. 292—302.
- CHUDZICKA-CZUPAŁA A. et al., 2012: *A Comparison of the Multidimensional Work Ethic Profile Across Two Countries*. „Journal of Management and Bussiness”, vol. 3 (1), s. 14—33.
- CHUDZICKA-CZUPAŁA A., MAKSELON-KOWALSKA B., 2005: *Sprawca mobbingu czy ofiara? Psychologiczna charakterystyka nieetycznych zachowań interpersonalnych w organizacji*. W: B. KOŻUSZNIK, red.: *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, s. 279—290.
- CHYROWICZ B., 2009a: *Etyka jako filozoficzny namysł nad moralnością*. W: J. BRZEZIŃSKI et al.: *Etyka zawodu psychologa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 17—31.
- CHYROWICZ B., 2009b: *„Etyczna wrażliwość” psychologii i psychologów*. W: J. BRZEZIŃSKI et al.: *Etyka zawodu psychologa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 66—81.
- CHYROWICZ B., 2010: *Etyka dla nauczycieli etyki*. „Diametros”, nr 25 (9), s. 2—19.
- CIALDINI R., 2009: *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- CIALDINI R.B. et al., 1997: *Reinterpreting the Empathy-Altruism Relationship: When One into One Equals Oneness*. „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 73 (3), s. 481—494.
- CIALDINI R.B. et al., 1987: *Empathy based helping: Is it selflessly or selfishly motivated?* „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 52 (4), s. 749—758.

- CLARKEBURN H., 2002: *A test for ethical sensitivity in science*. „Journal of Moral Education”, vol. 31 (4), s. 439—453.
- COHEN-CHARASH Y., SPECTOR P.E., 2001: *The role of justice in organizations: A metaanalysis*. „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, vol. 86, s. 278—321.
- COLBY A., DAMON W., 1992: *Some do care: Contemporary lives of moral commitment*. New York: The Free Press.
- COLBY A. et al., 1987: *The measurement of moral judgment*. Vol. 1—2. New York: Cambridge University Press.
- COLE B.C., SMITH D.L., 1996: *Perception of business ethics: Students vs. business people*. „Journal of Business Ethics”, vol. 15, s. 889—896.
- COLE M.S., BRUCH H., VOGEL B., 2006: *Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism*. „Journal of Organizational Behavior”, vol. 27, s. 463—484.
- COLLINS D., 2009: *Essentials of Business Ethics — Creating an Organization of High Integrity and Superior Performance* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- COLQUITT J. et al., 2001: *Justice at the millennium: A metaanalytic review of 25 years of organizational justice research*. „Journal of Applied Psychology”, vol. 86, s. 425—445.
- CONNELLY S., HELTON-FAUTH W., MUMFORD M.D., 2004: *A Managerial In-Basket Study of the Impact of Trait Emotions on Ethical Choice*. „Journal of Business Ethics”, vol. 51 (3), s. 245—267.
- CONROY S.J., EMERSON T.L.N., 2004: *Business Ethics and Religion: Religiosity as a Predictor of Ethical Awareness among Students*. „Journal of Business Ethics”, vol. 50, s. 383—396.
- COOLAHAN J., 1997: *Competencies and Knowledge*. In: *Key competences for Europe*. Published report of the Symposium in Berne, March, 1996, Council of Europe, Strasbourg.
- COOPER G., 1999: *We must deny bullies a pulpit*. „Times Higher Education Supplement”, 23rd April.
- COOPER R.W., FRANK G.L., KEMP R.A., 2000: *A Multinational Comparison of Key Ethical Issues, Helps and Challenges in the Purchasing and Supply Management Professions: The Key Implications for Business and the Professions*. „Journal of Business Ethics”, vol. 23, s. 83—100.
- COOPERSMITH S., 1967: *The antecedents of self-esteem*. San Francisco, CA: Freeman.
- COSTA P.T., McCRAE R.R., 1985: *The NEO Personality Inventory manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- COSTA P.T., McCRAE R.R., 1989: *The NEO-PI/NEO-FFI Manual Supplement*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- CROPANZANO R. et al., 2001a: *Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice*. „Journal of Vocational Behavior”, vol. 58, s. 164—209.
- CROPANZANO R. et al., 2001b: *Self-enhancement biases, laboratory experiments. Georg Wilhelm Friedrich Hegel, and the increasingly crowded world of organizational justice*. „Journal of Vocational Behavior”, vol. 58, s. 260—272.

- CZARNOTA-BOJARSKA J., 2010: *Dopasowanie człowiek — organizacja i tożsamość organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- CZYŻOWSKA D., 2008: *O celu i granicach rozwoju moralnego*. „Analiza i Egzystencja”, nr 8, s. 86—102.
- DAAB W., 1993: *Indywidualizm a poglądy społeczno-polityczne*. W: J. REYKOWSKI, red.: *Wartości i postawy Polaków a zmiany systemowe. Szkice z psychologii politycznej*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, s. 101—109.
- DAHL J.G., MANDELL M.P., BARTON M.E., 1988: *Ethical frameworks of „tomorrow’s business leaders”*. „International Journal of Value-Based Management”, vol. 1 (2), s. 65—81.
- DAVIS M.H., 1980: *A Multidimensional Approach to Individual Differences in Empathy*, JSAS. „Catalog of Selected Documents in Psychology”, vol. 10, s. 85.
- DAVIS M.H., 1983: *Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach*. „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 44, s. 113—126.
- DAVIS M.H., 1999: *Empatia. O umiejętności współodczuwania*. J. KUBIAK, tłum. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- DAVIS M.H., ANDERSEN M.G., CURTIS M.B., 2001: *Measuring Ethical Ideology in Business Ethics: A Critical Analysis of the Ethics Position Questionnaire*. „Journal of Business Ethics”, vol. 32, s. 35—53.
- DAVIS M.A., JOHNSON N.B., OHMER D.G., 1998: *Issue-contingent effects on ethical decision making: A cross-cultural comparison*. „Journal of Business Ethics”, vol. 17, s. 373—389.
- DAWSON L.M., 1992: *Will feminization change the ethics of the sales profession?* „Journal of Personal Selling & Sales Management”, vol. 13 (1), s. 21—32.
- DEAN J.W., BRANDES P., DHARWADKAR R., 1998: *Organizational cynicism*. „Academy of Management Review”, vol. 23, s. 341—352.
- DECKER W.H., 1994: *Unethical decisions and attributions: Gains, losses, and concentration of effect*. „Psychological Reports”, vol. 75, s. 1207—1214.
- DERRY R., 1987: *Moral reasoning in work-related conflicts*. In: W.C. FREDERICK, ed.: *Research in corporate social performance and policy*. Vol. 9. Greenwich, CT: JAI, s. 25—49.
- DERRY R., 1989: *An empirical study of moral reasoning among managers*. „Journal of Business Ethics”, vol. 8, s. 855—862.
- DESHPANDE, S.P., 1996a: *The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction*. „Journal of Business Ethics”, vol. 15, s. 655—660.
- DESHPANDE S.P., 1996b: *Ethical climate and the link between success and ethical behavior: an empirical investigation of a non-profit organization*. „Journal of Business Ethics”, vol. 15, s. 315—320.
- DESHPANDE S.P., JOSEPH J., 2009: *Impact of Emotional Intelligence, Ethical Climate, and Behavior of Peers on Ethical Behavior of Nurses*. „Journal of Business Ethics”, vol. 85 (3), s. 403—410.
- DESHPANDE S.P., JOSEPH J., PRASAD R., 2006: *Factors impacting ethical behavior in hospitals*. „Journal of Business Ethics”, vol. 69, s. 207—216.

- DETERT J.R. et al., 2007: *Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation*. „Journal of Applied Psychology”, vol. 92 (4), s. 993—1005.
- DETERT J.R., TREVIÑO L.K., SWEITZER V.L., 2008: *Moral Disengagement in Ethical Decision Making: A Study of Antecedents and Outcomes*. „Journal of Applied Psychology”, vol. 93 (2), s. 374—391.
- DEUTSCH M., 1985: *Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?* „Journal of Social Issues”, vol. 31, s. 137—149.
- DEUTSCH M., 2005a: *Sprawiedliwość i konflikt*. W: M. DEUTSCH, P.T. COLEMAN: *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*. M. CIERPISZ, M. KODURA, G. KRANAS, A. KURTYKA. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 21—40.
- DEUTSCH M., 2005b: *Współpraca i rywalizacja*. W: M. DEUTSCH, P.T. COLEMAN: *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*. Tłum. M. CIERPISZ, M. KODURA, G. KRANAS, A. KURTYKA. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 41—64.
- DRWAŁ R.Ł., 1995: *Adaptacja kwestionariuszy osobowości: wybrane techniki*. Warszawa: PWN, s. 199—243.
- DOLIŃSKI D., 1992: *Przypisywanie moralnej odpowiedzialności*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
- DOLIŃSKI D., 2006: *Techniki wpływu społecznego*. Warszawa: Scholar.
- DOLLINGER S.J., La MARTINA A.K., 1998: *A note on moral reasoning and the five-factor model*. „Journal of Social Behavior and Personality”, vol. 13, s. 349—358.
- DOMANIEWSKI A., 2008: *Homo homini. Mały traktat etyczny*. Warszawa: Wydawnictwo Prószyński i S-ka.
- DOZIER J., MICELI M.P., 1985: *Potential Predictors of Whistleblowing: A Prosocial Perspective*. „Academy of Management Review”, vol. 10, s. 823—836.
- DUBINSKY A., LOKEN B., 1989: *Analyzing ethical decision making in marketing*. „Journal of Business Research”, vol. 19 (2), s. 83—107.
- DUCKITT J., 2001: *A cognitive-motivational theory of ideology and prejudice*. In: M.P. ZANNA, eds.: *Advances in Experimental Social Psychology*. San Diego: Academic Press, s. 41—113.
- DUNFEE T.W., CRAIG SMITH N., ROSS W.T. Jr., 1999: *Social Contracts and Marketing Ethics*. „Journal of Marketing”, vol. 63, s. 14—32.
- DURNIAT K., 2009: *Mobbing i jego konsekwencje jako szczególny rodzaj kryzysu zawodowego*. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 10 (11), s. 129—148.
- DURNIAT K., 2012: *Polish adaptation of L. Rosenstiel and R. Boegel's organizational climate diagnosis questionnaire*. „Polish Journal of Applied Psychology”, vol. 10 (1), s. 147—168.
- DWORKIN T.M., BAUCUS M.S., 1998: *Internal vs. external whistleblowing: A comparison of whistleblowing processes*. „Journal of Business Ethics”, vol. 17 (12), s. 1281—1298.
- EDWARDS S.L., O'CONNELL C.F., 2007: *Exploring bullying: Implications for nurse educators*. „Nurse Education in Practice”, vol. 7, s. 26—35.
- EINARSEN S., 1999: *The nature and causes of bullying at work*. „International Journal of Manpower”, vol. 20 (1/2), s. 16—27.

- EINARSEN S., RAKNES B.I., MATTHIESEN S.B., 1994: *Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study*. „European Work and Organizational Psychology”, vol. 4 (4), s. 381—401.
- EISENBERG N., 1986: *Altruistic emotion, cognition, and behavior*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- EISENBERG N., 2000: *Emotion, regulation, and moral development*. „Annual Review of Psychology”, vol. 51, s. 665—697.
- EISENBERG N. et al., 1994: *The relations of emotionality and regulation to dispositional and situational empathy-related responding*. „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 66, s. 776—797.
- EISENBERG N., LENNON R., 1983: *Sex differences in empathy and related capacities*. „Psychological Bulletin”, vol. 94, s. 100—131.
- EISENBERG N., MILLER P.A., 1987: *The relation of empathy to prosocial and related behaviors*. „Psychological Bulletin”, vol. 101, s. 91—119.
- ELM D.R., NICHOLS L.M., 1993: *An investigation of the moral reasoning of managers*. „Journal of Business Ethics”, vol. 12, s. 817—833.
- ERIKSON E.H., 1964: *Insight and responsibility*. New York: Norton.
- EPSTEIN M.J., SPALDING A.D., 1993: *The accountant's guide to legal liability and ethics*. Homewood, IL: Irwin.
- ERONDU E., SHARLAND A., OKPARA J.O., 2004: *Corporate ethics in Nigeria: a test of the concept of an ethical climate*. „Journal of Business Ethics”, vol. 51 (4), s. 349—354.
- EYNON G., HILL N.T., STEVENS K., 1997: *Factors that influence the moral reasoning abilities of accountants: Implications for universities and the profession*. „Journal of Business Ethics”, vol. 16, s. 1297—1309.
- FEINGOLD A., 1994: *Gender differences in personality: A metaanalysis*. „Psychological Bulletin”, vol. 116, s. 429—456.
- FERRELL O.C., FRAEDRICH J., 1997: *Business Ethics*. 3rd edition. Boston, MA: Houghton Mifflin Co.
- FERRELL O.C., GRESHAM L.G., 1985: *A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing*. „Journal of Marketing”, vol. 49, s. 87—96.
- FERRELL O.C., GRESHAM L.G., FRAEDRICH J., 1989: *A synthesis of ethical decision models for marketing*. „Journal of Macromarketing”, vol. 9 (2), s. 55—64.
- FESTINGER L., 1957: *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- FILEK J., 2001: *Firmy zagraniczne na polskim rynku — szkic do analizy kulturowo-etycznej*. W: W. GASPARIKI, J. DIETL, red.: *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- FISHBEIN M., AJZEN I., 1975: *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company; Reading.
- FISKE S.T., 2000: *Schema*. In: A.E. KAZDIN, ed.: *Encyclopedia of psychology*. Vol. 7. Washington DC: American Psychological Association, s. 158—160.
- FLANNERY B.L., MAY D.R., 2000: *Environmental ethical decision making in the U.S. metal finishing industry*. „Academy of Management Journal”, vol. 43 (4), s. 642—662.

- FLEMING P., 2005: *Workers' playtime? Boundaries and cynicism in a 'culture of fun' program*. „The Journal of Applied Behavioral Science”, vol. 41, s. 285—303.
- FORSYTH D.R., 1980: *A taxonomy of ethical ideologies*. „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 39, s. 175—184.
- FORSYTH D.R., 1985: *Individual differences in information integration during moral judgment*. „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 49, s. 264—272.
- FORSYTH D.R., 1992: *Judging the morality of business practices: The influences of personal moral philosophies*. „Journal of Business Ethics”, vol. 11, s. 461—470.
- FORSYTH D.R., POPE W.R., 1984: *Ethical ideology and judgements of social psychological research*. „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 49, s. 264—272.
- FORTE A., 2005: *Locus of control and the moral reasoning of managers*. „Journal of Business Ethics”, vol. 58, s. 65—77.
- FRANCIS L.J., HILLS P.R., 2008: *The development of the Meaning in Life Index (MILI) and its relationship with personality and religious behaviours and beliefs among UK undergraduate students*. „Mental Health, Religion & Culture”, vol. 11, s. 211—220.
- FRANKE G.R., CROWN D.F., SAKI D.F., 1997: *Gender differences in ethical perceptions of business practices: A social role theory perspective*. „Journal of Applied Psychology”, vol. 82, s. 920—934.
- FREUD A., 1937: *The ego and the mechanisms of defense*. London: Hogarth.
- FREUD S., 1914: *On Narcissism. The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*. Vol. 14 (1914—1916): *On the History of the Psycho-Analytic Movement*. „Papers on Metapsychology and Other Works”, s. 67—102.
- FREUDENBERGER H., RICHELSON G., 1980: *Burn Out: The High Cost of High Achievement. What it is and how to survive it*. New York: Bantam Books.
- FREY B.F., 2000: *The impact of moral intensity on decision making in a business context*. „Journal of Business Ethics”, vol. 26, s. 181—195.
- FRIEDMAN H., 2000: *Biblical Foundations of Business Ethics*. „Journal of Markets and Morality”, vol. 3 (1), s. 43—57.
- FRIMER J.A., WALKER L.J., 2009: *Reconciling the self and morality: An empirical model of moral centrality development*. „Developmental Psychology”, vol. 45, s. 1669—1681.
- FRTZSCHE D.J., BECKER H., 1983: *Ethical behavior of marketing managers*. „Journal of Business Ethics”, vol. 2, s. 291—299.
- FROMM E., 1994: *Niech się stanie człowiek. Z psychologii etyki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- FURNHAM A., GUNTER B., 1993: *Corporate Assessment*. London: Routledge.
- GALLO L.C., GHAEED S.G., BRACKEN W.S., 2004: *Emotions and Cognitions in Coronary Heart Disease: Risk, Resilience, and Social Context*. „Cognitive Therapy & Research”, vol. 28, s. 669—694.
- GAŁKOWSKI S., 2004: *Cnoty i relatywizm. Alasdaira MacIntyre'a próba przekroczenia relatywizmu*. „Diametros”, nr 2, s. 1—17.
- GARDNER D.G., VAN DYNE L., PIERCE J.L., 2004: *The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study*. „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, vol. 77, s. 307—322.

- GASPARSKI W. et al., 2002: *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych. Inicjatywy, programy, kodeksy*. Warszawa: Wydawnictwo Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ oraz Biuro Stałego Koordynatora ONZ w Polsce.
- GAUDINE A., THORNE L., 2001: *Emotion and ethical decision-making in organizations*. „Journal of Business Ethics”, vol. 31 (2), s. 175—187.
- GERT B., 2005: *Morality: Its Nature and Justification*. Cary: Oxford University Press.
- GIBBS J.C., 2003: *Moral development & reality: Beyond the theories of Kohlberg and Hoffman*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- GILBERT F., 1971: *Machiavelli*. In: R. SCHWOEBEL: *Renaissance Men and Ideas*. New York, NY: St. Martin's Press, s. 53—66.
- GILLIGAN C., 1977: *In a different voice: Women's conception of the self and of morality*. „Harvard Educational Review”, vol. 47, s. 481—517.
- GILLIGAN C., 1982: *In a Different Voice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- GILLIGAN C., 1988: *Remapping the Moral Domain: New Images of Self in Relationship*. In: C. GILLIGAN, J.V. WARD, J. MCLEAN TAYLOR, eds.: *Mapping the Moral Domain*. Center for the Study of Gender, Education and Human Development. Cambridge: Harvard University Press, s. 3—19.
- GILLIGAN C., ATTANUCCI J., 1988: *Two Moral Orientations*. In: C. GILLIGAN, J.V. WARD, J. MCLEAN TAYLOR, eds.: *Mapping the Moral Domain*. Center for the Study of Gender, Education and Human Development. Cambridge: Harvard University Press, s. 73—86.
- GLISZCZYŃSKA X., 1983: *Poczucie sprawstwa*. W: X. GLISZCZYŃSKA, red.: *Człowiek jako podmiot życia społecznego*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, s. 133—136.
- GLOVER S.H. et al., 1997: *Re-examining the influence of individual values on ethical decision making*. „Journal of Business Ethics”, vol. 16, s. 1319—1329.
- GOLEMAN D., 1995: *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- GOLEMAN D., 1997: *Inteligencja emocjonalna*. J. KUBIAK, przeł. Poznań: Media Rodzina.
- GÓRNIK-DUROSE M., 2007: *Praca w wielokulturowym otoczeniu*. W: B. KOŻUSZNIK, M. GÓRNIK-DUROSE, red.: *Perspektywy psychologii pracy*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, s. 82—102.
- GRABOWSKI D., 2010: *Kulturowe czynniki efektywności gospodarczej i innowacyjności. Kultura, efektywność a innowacyjność*. „Chowanna”, t. 2 (35), s. 77—97.
- GRABOWSKI D., 2012: *Etyka pracy jako zmienna psychologiczna*. „Czasopismo Psychologiczne”, nr 18 (2), s. 237—246.
- GREENWALD A.G., PRATKANIS A.R., 1988: „Ja” jako centralny schemat postaw. „Nowiny Psychologiczne”, nr 2, s. 20—70.
- GRIFFIN R.W., 1998: *Podstawy zarządzania organizacjami*. M. RUSIŃSKI, tłum. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- GRONDONA M., 2003: *Kulturowa typologia rozwoju gospodarczego*. W: L.E. HARRISON, S.P. HUNTINGTON, red.: *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*. Poznań: Wydawnictwo Zys i S-ka, s. 101—115.
- GRUSZECKA E., 2003: *Strategie radzenia sobie z krzywdą: rodzaje, uwarunkowania, efektywność*. W: B. WOJCISZKE, M. PŁOPA, red.: *Osobowość a procesy psychiczne i zachowanie*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.

- GRUSZECKA E., 2006: *Człowiek w obliczu krzywdy: zachowania ofiar, sprawców i obserwatorów*. W: E. MARTYNOWICZ, red.: *Od poczucia podmiotowości do bycia ofiarą*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls, s. 55—84.
- GRUSZECKA E., 2012: *Rodzaj relacji interpersonalnej a zachowanie sprawcy krzywdy po jej wyrządzeniu i ustosunkowanie do ofiary*. „Roczniki Psychologiczne”, nr 15 (2), s. 55—86.
- GRZEGOŁOWSKA-KLARKOWSKA H., 2001: *Samoobrona przez samooszukiwanie*. W: M. KOFFTA, T. SZUTROWA, red.: *Złudzenia, które pozwalają żyć*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 177—198.
- HAIDT J., 2001: *The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment*. „Psychological Review”, vol. 108, s. 814—834.
- HAIDT J., 2003: *The Emotional Dog Does Learn New Tricks: A Reply to Pizarro and Bloom*. „Psychological Review”, vol. 110, 1, s. 197—198.
- HAMPDEN-TURNER CH., ABELIN R.F., 2012: *A New Approach to the Study of Cultural Diversity which Transcends Stereotypes*. „The International Journal of Management and Business”, vol. 3, no. 2, s. 115—132.
- HAMPDEN-TURNER CH., TROMPENAARS A., 1998: *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*. Warszawa: Wydawnictwo ABC.
- HAMPDEN-TURNER CH., TROMPENAARS A., 2002: *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- HANSEN A.M. et al., 2006: *Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response*. „Journal of Psychosomatic Research”, vol. 60 (1), s. 63—72.
- HARE R., 1963: *Freedom and Reason*. Oxford: Clarendon Press.
- HARDY S.A., 2006: *Identity, Reasoning, and Emotion: An Empirical Comparison of Three Sources of Moral Motivation*. „Motivation & Emotion”, vol. 30, s. 207—215.
- HARDY S.A., CARLO G., 2005: *Identity as a source of moral motivation*. „Human Development”, vol. 48, s. 232—256.
- HART D., FEGLEY S., 1995: *Prosocial behavior and caring in adolescence: Relations to self-understanding and social judgment*. „Child Development”, vol. 66, s. 1346—1359.
- HARTMAN J., 2005: *Prolegomena do teorii kompetencji*. „Nowa Krytyka. Czasopismo Filozoficzne”. Wydanie internetowe: <http://www.nowakrytyka.pl/spip.php?article167>.
- HASTE H., 1990: *Moral responsibility and moral commitment: The integration of affect and cognition*. In: T. WREN, ed.: *The moral domain: Essays in the ongoing discussion between philosophy and the social sciences*. Cambridge, MA: MIT Press, s. 315—359.
- HEINEMANN P., 1996: *Mobbing-gruppvald bland bornoch, vuxna*. Stockholm: Natur and Kultur.
- HIRIGOYEN M.F., 2002: *Molestowanie moralne. Perwersyjna przemoc w życiu codziennym*. Poznań: Wydawnictwo „W Drodze”.
- HIRIGOYEN M.F., 2003: *Molestowanie w pracy*. Poznań: Wydawnictwo „W Drodze”.
- HEGARTY W.H., SIMS H.P., Jr., 1979: *Organizational philosophy, policies and objectives related to unethical decision behavior: A lab experiment*. „Journal of Applied Psychology”, vol. 16, s. 331—338.
- HEIDER F., 1958: *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.

- HELFRICH H., 1996: *Psychology of time form cross-cultural perspective*. In: H. HELFRICH, ed.: *Time & Mind*. Gottingen: Hogrefe & Huber Publishers, s. 103—118.
- HENDRYK C., 2010: *O zagubionych kompetencjach. Kompetencje moralne*. „General and Professional Education”, vol. 1, s. 121—142.
- HENLE C.A., GIACALONE R.A., JURKIEWICZ C.L., 2005: *The role of ethical ideology in workplace deviance*. „Journal of Business Ethics”, vol. 56, s. 219—230.
- HOFFMAN M.L., 2000: *Empathy and moral development: Implications for caring and justice*. New York: Cambridge University Press, Rand McNally.
- HOFFMAN M.L., 2006: *Empatia i rozwój moralny*. O. WAŚKIEWICZ, tłum. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- HOFSTEDE G., 2000: *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- HOGAN J., ONES D.A., 1997: *Conscientiousness and integrity at work*. In: R. HOGAN, J.A. JOHNSON, S.R. BRIGGS, eds.: *Handbook of personality psychology*. San Diego, CA: Academic Press, s. 849—870.
- HUFF C., FREY W., 2005: *Moral Pedagogy and Practical Ethics*. „Science and Engineering Ethics”, vol. 11, s. 389—408.
- HUNT S.D., WOOD U.R., CHONKO L.B., 1989: *Corporate ethical values and organizational commitment in marketing*. „Journal of Marketing”, vol. 53 (3), s. 79—90.
- HUNT S.D., VITELL S., 1986: *A general theory of marketing ethics*. „Journal of Macromarketing”, vol. 6, s. 5—16.
- HUSEMAN R.C., HATFIELD J.D., MILES E.W., 1987: *A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct*. „Academy of Management Review”, vol. 12, s. 222—234.
- JACKSON D., CLARE J., MANNIX J., 2002: *Who would want to be a nurse? Violence in the workplace — a factor in recruitment and retention*. „Journal of Nursing Management”, vol. 10, s. 13—20.
- JANOFF-BULMAN R., 1992: *Shattered Assumptions: Towards a New Psychology of Trauma*. New York: Free Press.
- JANSEN E., VIN GLINOW M.A., 1985: *Ethical Ambience and Organizational Reward Systems*. „Academy of Management Review”, vol. 10 (4), s. 814—822.
- JARYMOWICZ M., 1994: *Poznawcza indywiduacja a społeczne identyfikacje: Model zależności pomiędzy odrębnością schematów Ja — My/Inni a gotowością do identyfikowania się z innymi*. W: M. JARYMOWICZ, red.: *Poza egocentryczną perspektywą widzenia siebie i świata*. Warszawa: Wydawnictwo IP PAN, s. 107—125.
- JARYMOWICZ M., 1999: *O godzeniu wody z ogniem: związki kolektywizmu z indywidualizmem*. W: B. WOJCISZKE, M. JARYMOWICZ, red.: *Psychologia rozumienia zjawisk społecznych*. Warszawa, Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 121—152.
- JENSEN-CAMPBELL L.A., GRAZIANO W.G., 2001: *Agreeableness as a moderator of interpersonal conflict*. „Journal of Personality”, vol. 69, s. 323—361.
- JOHNSON C.E., 2006: *Ethics in the workplace. Tools and Tactics for Organizational Transformation*. California: Sage Publications.
- JOHNSON C.E., 2012: *Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow*. California: Sage Publications.
- JOHNSON M., 1993: *Moral Imagination: Implications of Cognitive Science for Ethics*. Chicago: University of Chicago Press.

- JONES T.M., 1991: *Ethical decision making by individuals in organizations. An issue-contingent model*. „Academy of Management Review”, vol. 16, s. 366—395.
- JONES G.E., KAVANAGH M.J., 1996: *An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioral intentions in the workplace*. „Journal of Business Ethics”, vol. 15, s. 511—523.
- JONES S.K., HILTEBEITEL K.M., 1995: *Organizational Influence in a Model of the Moral Decision Process of Accountants*. „Journal of Business Ethics”, vol. 14, s. 417—431.
- JONES T.M., HUBER V.L., 1992: *Issue contingency in ethical decision making*. Paper presented at the 3rd Annual Conference of the International Association for Business and Society, Leuven, Belgium. In: „International Association for Business and Society Proceedings”, s. 156—166.
- JOSEPH J., BERRY K., DESHPANDE S.P., 2009: *Impact of emotional intelligence and other factors on perception of ethical behavior of peers*. „Journal of Business Ethics”, vol. 89, s. 539—546.
- JUDGE T.A., BONO J.E., 2000: *Five-factor model of personality and transformational leadership*. „Journal of Applied Psychology”, vol. 85, s. 751—765.
- JUDGE T.A., SCOTT B.A., ILLIES R., 2006: *Hostility, job attitudes and workplace deviance: Test of a multilevel model*. „Journal of Applied Psychology”, vol. 91, s. 126—138.
- KAHNEMAN D., SLOVIC P., TVERSKY A., 1982: *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press.
- KANT I., 1953: *Uzasadnienie metafizyki moralności*. Warszawa: PWN.
- KANTER D.L., MIRVIS P.H., 1989: *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusionment*. San Francisco: Jossey Bass.
- KARANDE K., RAO C.P., SINGHAPAKDI A., 2002: *Moral Philosophies of Marketing Managers: A Comparison of American, Australian, and Malaysian Cultures*. „European Journal of Marketing”, vol. 36 (7/8), s. 768—791.
- KATZ D., KAHN R.L., 1979: *Spółeczna psychologia organizacji*. B. CZARNAWSKA, tłum. Warszawa: PWN.
- KATZ D., KAHN R.L., 1966: *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- KELLEY H.H., STAHELSKI A.J., 1970: *The social interaction basis of cooperators' and competitors' beliefs about others*. „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 16, s. 66—91.
- KELLEY S.W., FERRELL O.C., SKINNER S.J., 1990: *Ethical behavior among marketing researchers: An assessment of selected demographic characteristics*. „Journal of Business Ethics”, vol. 9, s. 681—688.
- KISH-GEPHART J.J., HARRISON D.A., TREVIÑO L.K., 2010: *Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work*. „Journal of Applied Psychology”, vol. 95 (1), s. 1—31.
- KMIECIK K., 1983: *Informacja oceniająca, samoocena i poczucie kontroli a myślenie twórcze*. Warszawa: Wydawnictwo PAN.
- KNORZ C., ZAPF D., 1996: *Mobbing-eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz*. „Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie”, vol. 40, s. 12—21.

- KOCLĘGA R., NIEMCZYŃSKI A., RYŃIAK J., ZIOŁKOWSKA A., 1993: *Związane z płcią różnice w rozwoju moralnym i osobowości*. „Kwartalnik Polskiej Psychologii Rozwojowej”, nr 4, s. 51—70.
- KOHLBERG L., 1969: *Stage and sequence: the cognitive-developmental approach to socialization*. In: D.A. GOSLIN: *Handbook of Socialization Theory and Research*. Chicago, IL: Rand McNally.
- KOHLBERG L., 1976: *Moral stages and moralization: The cognitive-development approach*. In: T. LICKONA, ed.: *Moral development and behavior: Theory, research and social issues*. New York: Holt, Rinehart & Winston, s. 31—53.
- KOHLBERG L., 1981: *Essays on Moral Development*. Vol. 1: *The Philosophy of Moral Development*. San Francisco, CA: Harper & Row.
- KOHLBERG L., 1984: *The psychology of moral development*. San Francisco: Harper & Row.
- KOLB D., RUBIN I., MCINTYRE J., 1974: *Organizational psychology. An experimental approach*. Englewood Cliffs, New Jersey.
- KOSEWSKI M., 1985: *Ludzie w sytuacji pokusy i upokorzenia*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- KOSTERA M., KOŹMIŃSKI A.K., 2002: *Wartości i normy w zarządzaniu. Cztery teatry*. W: J. DIETL, W. GASPARIK, red.: *Etyka biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 188—204.
- KOTARBIŃSKI T., 1987: *Niektóre problemy etyki niezależnej*. W: T. KOTARBIŃSKI: *Pisma etyczne*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, s. 150—163.
- KOŹUSZNIK B., 1998: *Psychologia zespołu pracowniczego*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- KOŹUSZNIK B., 2007: *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- KOŹUSZNIK B., JEZIEŃSKI T., 1984: *Psychologia doskonalenia zespołów. Wybrane zagadnienia*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- KRAUSS R.M., MORSELLA E., 2005: *Konflikt a komunikacja*. W: M. DEUTSCH, P.T. COLEMAN: *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*. M. CIERPIŚ et al., tłum. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 131—143.
- KREITNER R., KINICKI A., 1992: *Organizational behaviour*. Irwin: Burr Ridge.
- KUJALA J., LAMSA A.M., PENTTILÄ K., 2011: *Managers' Moral Decision-Making Patterns Over Time: A Multidimensional Approach*. „Journal of Business Ethics”, vol. 100, s. 191—207.
- LACZNAK G.R., INDERRIEDEN E.J., 1987: *The influence of stated organizational concern upon ethical decision making*. „Journal of Business Ethics”, vol. 6, s. 297—307.
- LADD J., 1991: *The Quest for a Code of Professional Ethics: An Intellectual and Moral Confusion*. In: D. JOHNSON, ed.: *Ethical Issues in Engineering*. New Jersey: Prentice Hall.
- LAPSLEY D.K., LASKEY B., 2001: *Prototypic moral character*. „Identity”, vol. 1, s. 345—363.
- LAPSLEY D.K., NARVAEZ D., 2004: *A social-cognitive approach to the moral personality*. In: D.K. LAPSLEY, D. NARVAEZ, eds.: *Moral development, self, and identity*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, s. 189—212.
- LASSON E.D., BASS A.R., 1997: *Integrity testing and deviance: Construct validity and the role of situational factors*. „Journal of Business and Psychology”, vol. 12, s. 121—146.

- LASZCZAK M., 1999: *Patologie w organizacji. Mechanizmy powstawania. Zwalczanie. Zapobieganie*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- LAZARUS R.S., 1999: *Stress and Emotion: A New Synthesis*. New York: Springer.
- LAZARUS R.S., FOLKMAN S., 1984: *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- LEARY M., 1999: *Wywieranie wrażenia na innych*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- LEFCOURT H.M., 1982: *Locus of Control: Current Trends in Theory and Research*. 2nd ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- LEUNG K., 1988: *Theoretical advances in justice behavior: Some Crosscultural Inputs*. In: M.H. BOND, ed.: *The cross-cultural challenge to social psychology*. Newbury Park, CA: Sage, s. 218—239.
- LEWICKI R.J., STEVENSON M.A., 1998: *Trust development in negotiation: Proposed actions and a research agenda*. „Journal of Business and Professional Ethics”, vol. 16 (1—3), s. 99—132.
- LEWICKI R.J., WIETHOFF C., 2005: *Zaufanie: istota, rozwój, przywracanie*. W: M. DEUTSCH, P.T. COLEMAN: *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*. M. CIERPIŚ et al., tłum. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 86—107.
- LEYMANN H., 1990: *Mobbing and psychological terror at workplaces*. „Violence and Victims”, vol. 5, s. 119—126.
- LEYMANN H., 1993: *Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wheren kann*. Berlin: Rowohlt.
- LEYMANN H., 1996: *The Content and Development of Mobbing at Work*. „European Journal of Work and Organizational Psychology”, vol. 5 (2), s. 165—184.
- LIEBERMAN E.J., 1985: *Acts of Will: The Life and Work of Otto Rank*. New York: Free Press.
- LIND G., 1987: *Moral competence and education in a democratic society*. In: G. ZECHA, P. WEINGARTNER, eds.: *Conscience: An Interdisciplinary View*. Salzburg Colloquium on Ethics in the Sciences and Humanities, Theory and Decision Library. Dordrecht: Reidel Publications, s. 91—122.
- LIM B., PLOYHART R.E., 2004: *Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts*. „Journal of Applied Psychology”, vol. 89, s. 610—621.
- LIPIŃSKA-GROBELNY A., 2007: *Kultura i klimat organizacyjny — zarys problematyki*. W: A. LIPIŃSKA-GROBELNY, red.: *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 11—33.
- LISZKA J.J., 2002: *Moral Competence: An Integrated Approach to the Study of Ethics*. New Jersey: Prentice Hall.
- LOCKE E.A., 1976: *Nature and causes of job satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- LOE T., FERRELL L., MASFIELD P., 2000: *A review of empirical studies assessing ethical decision making in business*. „Journal of Business Ethics”, vol. 25, s. 185—204.
- LORENZ K., 1972: *Tak zwane zło*. Warszawa: PWN.
- LOSA IGLESIAS M.E., BECERRO DE BENGOA VALLEJO R., 2012: *Prevalence of bullying at work and its association with self-esteem scores in a Spanish nurse sample*. „Contemporary Nurse”, vol. 42 (1), s. 2—10.

- LOVAS L., WOLT R., 2002: *Sensitivity to injustice in the context of some personality traits*. „Studia Psychologica”, vol. 44, s. 125—131.
- LUBIT R., 2004: *Coping with toxic managers, subordinates, and other difficult people*. Upper Saddle River: Financial Times Prentice Hall.
- LUTHY M.R., PADGETT B.L., TONER J.F., 2009: *In the beginning: ethical perspectives of business and non-business college freshmen*. „Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues”, vol. 12 (2), s. 85—101.
- LÜTZÉN K., JOHANSSON A., NORDSTRÖM G., 2002: *Moral sensitivity: Some differences between nurses and physicians*. „Nursing Ethics”, vol. 7 (6), s. 520—530.
- LYOTARD J.F., 1984: *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- ŁAGUNA M., 2012: *Cechy osobowości a podejmowanie działań rozwojowych przez pracowników*. „Czasopismo Psychologiczne”, nr 18 (2), s. 277—286.
- MACCOBY M., 2004: *Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons*. „Harvard Business Review”, vol. 82 (11), s. 92—101.
- MACKO M., ŁACIAK M., 2012: *Jak skutecznie scynizować własnych pracowników i uczynić firmę mniej efektywną*. „Czasopismo Psychologiczne”, nr 18 (2), s. 277—286.
- MANDAL E., 2004: *Podmiotowe i interpersonalne konsekwencje stereotypów związanych z płcią*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- MANDAL E., 2008: *Miłość, władza i manipulacja w bliskich związkach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- MARCIA J.E., 1966: *Development and validation of ego identity status*. „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 3, s. 551—558.
- MARCINIAK J., 2008: *Przeciwdziałanie mobbingowi w miejscu pracy. Poradnik dla pracodawcy*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska.
- MASLACH C., 1993: *Burnout: A multidimensional perspective*. In: W.B. SCHAUFELI, C. MASLACH, T. MAREK, eds.: *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, DC: Taylor & Francis, s. 19—32.
- MASLACH C., LEITER M.P., 1997: *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey Bass.
- MASEOWSKI A., 2007: *Osobowościowe korelaty kryzysu w wartościowaniu*. „Studia z Psychologii”, nr 14, s. 57—71.
- MATTHEWS G., 1987: *Concept Formation and Moral Development*. In: J. RUSSELL, ed.: *Philosophical Perspectives on Developmental Psychology*. Oxford: Basil Blackwell, s. 185—198.
- MATUSZ M., 2010: *Zastosowanie teorii planowanego zachowania w badaniach nad płynnością zatrudnienia. Materiały Krakowskiej Konferencji Młodych Uczonych*. „Sympozja i konferencje KKMU”, nr 5, s. 571—580.
- MAY D.R., PAULI K.P., 2002: *The role of moral intensity in moral decision-making*. „Business and Society”, vol. 41, s. 84—117.
- MĄDRZYCKI T., 1986: *Deformacje w spostrzeganiu ludzi*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe PWN.
- MCCABE D.L., DUKERICH J.M., DUTTON J.E., 1991: *Context, values and moral dilemmas: Comparing the choices of business and law school students*. „Journal of Business Ethics”, vol. 10, s. 951—960.
- MCCLELLAND D.C., BOYATZIS R., 1982: *The leadership motive pattern and long term success in management*. „Journal of Applied Psychology”, vol. 67, s. 737—743.

- MCCRAE R.R., COSTA P.T., 2005: *Osobowość dorosłego człowieka*. B. MAJCZYNA, tłum. Kraków: WAM.
- McKENNA B.G., SMITH N.A., POOLE S.J., COVERDALE J.H., 2003: *Horizontal violence: experiences of registered nurses in their first year of practice*. „Journal of Advanced Nursing”, vol. 42 (1), s. 90—96.
- McMAHON J.M., HARVEY R.J., 2006: *An Analysis of the Factor Structure of Jones' Moral Intensity Construct*. „Journal of Business Ethics”, vol. 64, s. 381—404.
- McNEEL S.P., 1994: *College teaching and student moral development*. In: J.R. REST, D. NARVAEZ, eds.: *Moral development in the professions*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, s. 27—50.
- MENCL J., MAY D.R., 2009: *The Effects of Proximity and Empathy on Ethical Decision-Making: An Exploratory Investigation*. „Journal of Business Ethics”, vol. 85, s. 201—226.
- MERRITT S., 1991: *Marketing Ethics and Education: Some Empirical Findings*. „Journal of Business Ethics”, vol. 10, s. 625—632.
- MERTON R.K., 1982: *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. E. MORAWSKA i J. WARTENSTEIN-ŻUŁAWSKI, tłum. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- MESJASZ J., ZALESKI Z., 2005: *Psychologiczne koszty sukcesu zawodowego w społeczeństwie opartym na wiedzy a jakość życia*. W: M. STRAŚ-ROMANOWSKA, K. LACHOWICZ-TABACZEK, A. SZMAJKE, red.: *Jakość życia w badaniach empirycznych i refleksji teoretycznej*. „Kolokwia Psychologiczne”, nr 13. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu PAN.
- MESMER-MAGNUS J.R., VISWESVARAN C., 2005: *Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation*. „Journal of Business Ethics”, vol. 62 (3), s. 277—297.
- MESMER-MAGNUS J.R. et al., 2008: *The Role of Emotional Intelligence in Integrity and Ethics Perceptions*. In: W. ZERBE, N. ASHKANSKY, C. HARTEL, eds.: *Research on Emotions in Organizations: Emotions, Ethics, and Decision-making*. Vol. 4. Quorum Books/ Westport: Greenwood Publishing Group.
- MESMER-MAGNUS J.R. et al.: 2010: *Emotional Intelligence, Individual Ethicality, and Perceptions that Unethical Behavior Facilitates Success*. „Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones”, vol. 26 (1), s. 35—45.
- MESSICK D.M., BAZERMAN M.H., 1996: *Ethical leadership and psychology of decision making*. „Sloan Management Review”, vol. 37, s. 9—22.
- MIESING P., PREBLE J., 1985: *A Comparison of Five Business Philosophies*. „Journal of Business Ethics”, vol. 4, s. 465—476.
- MILGRAM S., 1974: *Obedience to authority*. New York: Harper & Row.
- MILLER A.G., ed., 2008: *Dobro i zło z perspektywy psychologii społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo WAM.
- MILLER J., WOHR D., HUDSPETH N., 2002: *The Meaning and Measurement of Work Ethic: Construction and Initial Validation of a Multidimensional Inventory*. „Journal of Vocational Behavior”, vol. 60, s. 451—489.
- MOHIYEDDINI C., SCHMITT M., 1997: *Sensitivity to befallen injustice and reactions to unfair treatment in a laboratory situation*. „Social Justice Research”, vol. 10, s. 333—352.

- MONIN B., JORDAN A.H., 2009: *The dynamic moral self: A social psychological perspective*. In: D. NARVAEZ, D. LAPSLEY, eds.: *Personality, identity, and character: Explorations in moral psychology*. New York: Cambridge University Press, s. 341—354.
- MORAWSKI R.Z., 2011: *Etyczne aspekty działalności badawczej w naukach empirycznych*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- MORGAN R.B., 1993: *Self-and co-worker perceptions of ethics and their relationships to leadership and salary*. „Academy of Management Journal”, vol. 36, s. 200—214.
- MORRIS S.A., McDONALD R.A., 1995: *The Role of Moral Intensity in Moral Judgments: An Empirical Investigation*. „Journal of Business Ethics”, vol. 14 (9), s. 715—726.
- MOSHMAN D., 2005: *Adolescent psychological development: Rationality, morality, and identity*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- MURPHY P.E., LACZNAK G.R., 1981: *Marketing Ethics: A Review with Implications for Managers, Educators, and Researchers*. In: B.M. ENIS, K.J. ROERING, eds.: *Review of Marketing 1981*. Chicago: American Marketing Association.
- MUSZYŃSKI H., 1983: *Rozwój moralny*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- NÄCKE P., 1899: *Die Kastration bei gewissen Klassen von Degenerirten als ein Wirksamer Sozialer Schutz*. „Archiv für Kriminal-Anthropologie”, Bd. 3 (1), s. 58—69.
- NAIR P., KAMALANABHAN T.J., 2010: *The Impact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Managers: The Moderating Role of Seniority*. „Journal of International Business Ethics”, vol. 3 (1), s. 14—29.
- NARVAEZ D. et al., 2006: *Moral chronicity and social information processing: Tests of a social cognitive approach to the moral personality*. „Journal of Research in Personality”, vol. 40, s. 966—985.
- NELSON G., GILBERTSON D., 1991: *Machiavellianism revisited*. „Journal of Business Ethics”, vol. 10, s. 633—639.
- NG T.W.H., SORENSEN K.L., FELDMAN D.C., 2007: *Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension*. „Journal of Organizational Behavior”, vol. 28, s. 111—136.
- NICARTHY G., GOTTLIEB N., COFFMAN S., 1993: *You don't have to take it! A woman's guide to confronting emotional abuse at work*. Washington, Seattle: Seal Press.
- NIEDL K., 1996: *Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications*. „European Journal of Work and Organizational Psychology”, vol. 5 (2), s. 239—249.
- NIEMCZYŃSKI A. et al., 1988: *The Cracow Study with Kohlberg's Moral Judgment Interview: Data Pertaining to the Assumption of Cross-Cultural Validity*. „Polish Psychological Bulletin”, vol. 19, s. 43—53.
- NORMANDEALE S., DAVIES J., 2002: *Bullying at work*. „Community Practitioner”, vol. 75 (12), s. 474—477.
- NOWAK Z., 2006: *Kompetencja moralna jako kategoria teoretyczna i badawcza w pedagogice wczesnoszkolnej*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej.
- NUNNALLY J.C., BERSTEIN I.H., 1994: *Psychometric Theory*. 3rd edition. New York: McGraw Hill.
- O'FALLON M.J., BUTTERFIELD K.D., 2005: *A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996—2003*. „Journal of Business Ethics”, vol. 59, s. 375—413.

- O'HIGGINS E., KELLEHER B., 2005: *Ethical Orientations of Human Resources, Marketing, and Finance Functional Managers*. „Journal of Business Ethics”, vol. 56, s. 275—288.
- O'LEARY C.O., RADICH R., 2001: *An Analysis of Australian Final Year Accountancy Students' Ethical Attitudes*. „Teaching Business Ethics”, vol. 5, s. 235—249.
- OLINER S.P., OLINER P.M., 1988: *The Altruistic Personality: Rescuers of Jews in Nazi Europe*. New York: Free Press.
- OPOTOW S., 1990: *Moral exclusion and injustice: An introduction*. „Journal of Social Issues”, vol. 46 (1), s. 1.
- OSSOWSKA M., 1963: *Socjologia moralności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- OSSOWSKA M., 1999: *Moralność*. W: K. KICIŃSKI: *Encyklopedia socjologii* (hasła K—N). Warszawa: Oficyna Naukowa, s. 276.
- OZ E., 2001: *Organizational Commitment and Ethical Behavior: An Empirical Study of Information System Professionals*. „Journal of Business Ethics”, vol. 34, s. 137—142.
- PADEN W.E., 2003: *Interpreting the Sacred: Ways of Viewing Religion*. Boston: Beacon Press.
- PASZKIEWICZ E., 1974: *Ja a zachowanie*. „Psychologia Wychowawcza”, nr 2, s. 192—205.
- PEARLMAN L.A., MAC IAN P.S., 1995: *Vicarious Traumatization: An Empirical Study of the Effects of Trauma Work on Trauma Therapists*. „Professional Psychology: Research and Practice”, vol. 26, s. 558—565.
- PETERSON D.K., 2002: *The Relationship between Unethical Behavior and the Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire*. „Journal of Business Ethics”, vol. 41 (4), s. 313—326.
- PIAGET J., 1967: *Rozwój ocen moralnych dziecka*. T. KOŁAKOWSKA, tłum. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- PIAGET J., 1969: *Punkt widzenia Piageta*. „Psychologia Wychowawcza”, nr 5, s. 509—531.
- PIAGET J., 1981: *Równoważenie struktur poznawczych*. Z. ZAKRZEWSKA, tłum. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- PIERCE J.L. et al., 1989: *Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation*. „Academy of Management Journal”, vol. 32, s. 622—648.
- PILCH I., 2004: *Sytuacyjne i osobowościowe uwarunkowania opinii na temat dopuszczalności manipulacji*. „Chowanna”, t. 1 (24), s. 176—188.
- PILCH I., 2008: *Osobowość makiawelisty i jego relacje z ludźmi*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- PILCH I., 2011: *Makiawelizm a skuteczność działań*. W: K. POPIOŁEK, A. BAŃKA, red.: *Kryzysy, katastrofy, kataklizmy w perspektywie jednostkowej i społecznej*. Poznań: Wydawnictwo Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, s. 90—104.
- PILIAVIN J.A., CHARNG H., 1990: *Altruism: A Review of Recent Theory and Research*. „Annual Review of Sociology”, vol. 16, s. 27—65.
- PIZARRO D.A., 2001: *Nothing More than Feelings? The Role of Emotions in Moral Judgment*. „Journal for the Theory of Social Behaviour”, vol. 30 (4), s. 355—375.
- PIZARRO D.A., BLOOM P., 2003: *The intelligence of the moral intuitions: A reply to Haidt (2001)*. „Psychological Review”, vol. 110, s. 193—196.
- POLLOCK P.H., 1999: *When the Killer Suffers: Post-Traumatic Stress Reactions Following Homicide*. „Legal and Criminological Psychology”, vol. 4, s. 185—202.
- PONEMON L., 1992: *Ethical reasoning and selection-socialization in accounting*. „Accounting, Organizations, and Society”, vol. 17 (3/4), s. 239—258.

- POZNANIAK W., 2009: *Etyka biznesu*. W: J. BRZEZIŃSKI et al.: *Etyka zawodu psychologa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 282—297.
- PRATTO F. et al., 1994: *Social dominance orientation: A personality variable predicting social and political attitudes*. „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 67, s. 741—763.
- PRITCHARD M.S., 1998: *Professional Responsibility: Focusing on the Exemplary*. „Science and Engineering Ethics”, vol. 4 (2), s. 215—234.
- QUINE L., 1999: *Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey*. „British Medical Journal”, vol. 318, s. 228—232.
- RATAJCZAK Z., 2007: *Psychologia pracy i organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- REICHER A.E., WANOUS J.P., AUSTIN J.T., 1997: *Understanding and managing cynicism about organizational change*. „Academy of Management Executive”, vol. 11 (1), s. 48—59.
- REIMER K., 2003: *Committed to caring: Transformation in adolescent moral identity*. „Applied Developmental Science”, vol. 7, s. 129—137.
- REST J.R., 1984: *The Major Components of Morality*. In: W. KURTINES, J. GEWIRTZ, eds.: *Morality, Moral Behavior, and Moral Development*. New York: Wiley, s. 24—40.
- REST J.R., 1994: *Background, Theory and Research*. In: J. REST, D. NARVÁEZ, eds.: *Moral Development in the Professions: Psychology and Applied Ethics*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, s. 1—26.
- REST J.R., red., 1986: *Moral development: advances in research and theory*. New York: Praeger.
- REST J., NARVAEZ D., 1984: *Moral Development in the Professions: Psychology and Applied Ethics*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- REST J. et al., 1986: *Different cultures, sexes, and religions*. In: J. REST, ed.: *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger, s. 89—132.
- REST J. et al., 1999: *Postconventional moral thinking: A neo-Kohlbergian approach*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- REST J., THOMA S., 1985: *Relation of moral judgment to formal education*. „Developmental Psychology”, vol. 21 (4), s. 709—714.
- RIGGS D.S. et al., 1992: *Anger and Post-Traumatic Stress Disorder in Female Crime Victims*. „Journal of Traumatic Stress”, vol. 5, s. 613—625.
- ROBBINS S.P., 2001: *Zasady zachowania w organizacji*. J. GILEWICZ, przeł. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- ROBERTS B.W., DEL VECCHIO W.F., 2000: *The rank-order consistency of personality from childhood to old age: A quantitative review of longitudinal studies*. „Psychological Bulletin”, vol. 126, s. 3—25.
- RODE D., 2000: *Mobbing jako zjawisko negatywności wpływu społecznego*. „Kołokwia Psychologiczne”, nr 8, s. 201—210.
- ROGOWSKI W., 2007: *Whistleblowing: bohaterstwo, zdrada czy interes?* „Przegląd Corporate Governance”, vol. 1 (9), s. 23—41.
- ROK B., STOLORZ S., STANNY D., 2003: *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza — postawy — praktyka*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- ROSS L., 1977: *The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process*. In: L. BERKOWITZ, ed.: *Advances in experimental social psychology*. Vol. 10. Orlando, FL: Academic Press, s. 173—220.

- ROSS L., GREENE D., HOUSE P., 1977: *The „False Consensus Effect”: An Egocentric Bias in Social Perception and Attribution Processes*. „Journal of Experimental Social Psychology”, vol. 13, 3, s. 297—301.
- ROSS W.T., ROBERTSON D.C., 2003: *A Typology of Situational Factors: Impact on Salesperson Decision-Making About Ethical Issues*. „Journal of Business Ethics”, vol. 46, s. 213—234.
- ROTTER J.B., 1966: *Generalized expectancies for internal versus external locus of control of reinforcement*. „Psychological Monographs”, vol. 80 (1), s. 1—28.
- ROTTER J.B., 1975: *Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement*. „Journal of Consulting and Clinical Psychology”, vol. 43, s. 56—67.
- ROTTER J.B., MULRY R.G., 1965: *Internal versus external control of reinforcement and decision time*. „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 2, s. 598—604.
- RUPP D.E., 2011: *An employee-centered model of organizational justice and social responsibility*. „Organizational Psychology Review”, vol. 1 (1), s. 72—94.
- RUPP D.E., CROPANZANO R., 2002: *Multifoci justice and social exchange relationships*. „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, vol. 89, s. 925—946.
- RUPP D.E. et al., 2008: *Customer (in)justice and emotional labor: The role of perspective taking, anger, and emotional regulation*. „Journal of Management”, vol. 34, s. 903—924.
- RUPP D.E., SPENCER S., 2006: *When customers lash out: The effect of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions*. „Journal of Applied Psychology”, vol. 91, s. 971—978.
- SALOVEY P., MAYER J.D., 1990: *Emotional intelligence*. „Imagination, Cognition, and Personality”, vol. 9, s. 85—211.
- SALOVEY P. et al., 1995: *Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale*. In: J.W. PENNEBAKER, ed.: *Emotion, Disclosure and Health*. Washington, DC: American Psychological Association, s. 125—154.
- SANKOWSKY D., 1995: *The charismatic leader as narcissist: Understanding the abuse of power*. „Organizational Dynamics”, vol. 23, s. 57—71.
- SCHACHTER S., SINGER J., 1962: *Cognitive, social and physiological determinants of emotional states*. „Psychological Review”, vol. 69, s. 379—399.
- SCHEIN E.H., 1990: *Organizational culture*. „American Psychologist”, vol. 45, s. 109—119.
- SCHEIN E.H., 1996: *Culture: The missing concept in organization studies*. „Administrative Science Quarterly”, vol. 41, s. 229—240.
- SCHLENKER B.R., 1980: *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*. Monterey/California: Brooks/Cole.
- SCHLENKER B.R., FORSYTH D.R., 1977: *On the ethics of psychological research*. „Journal of Experimental Social Psychology”, vol. 13, s. 369—396.
- SCHMITT M., DÖRFEI M., 1999: *Procedural injustice at work, justice sensitivity, job satisfaction, and psychosomatic well-being*. „European Journal of Social Psychology”, vol. 29, s. 443—453.
- SCHMITT M. et al., 2005: *Justice Sensitivity: Assessment and Location in the Personality Space*. „European Journal of Psychological Assessment”, vol. 21 (3), s. 202—211.

- SCHMITT M., NEUMANN R., MONTADA L., 1995: *Dispositional sensitivity to befallen in justice*. „Social Justice Research”, vol. 8, s. 385—407.
- SENNETT R., 1998: *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York, London: W.W. Norton & Company.
- SĘK H., 1993: *Spółeczna psychologia kliniczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- SĘK H., 2000: *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- SĘK H., 2004: *Wypalenie zawodowe: przyczyny i zapobieganie*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- SHAPIRO D., SHEPPARD B.H., CHERASKIN L., 1992: *Business on a handshake*. „Negotiation Journal”, vol. 8 (4), s. 365—377.
- SHEPPARD J.P., YOUNG M., 2007: *The Routes of Moral Development and the Impact of Exposure to the Milgram Obedience Study*. „Journal of Business Ethics”, vol. 75, s. 315—333.
- SHWEDER R.A., HAIDT J., 2005: *Psychologia kulturowa emocji — od starożytności po czasy współczesne*. W: M. LEWIS, J.M. HAVILAND-JONES, red.: *Psychologia emocji*. M. ŚLÓRSKA, A. TABACZYŃSKA, tłum. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, s. 505—524.
- SIDANIUS J., PRATTO F., 1999: *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. New York: Cambridge University Press.
- SINGER M.G., 2002: *The Ideal of a Rational Morality*. Oxford: Clarendon Press.
- SINGER M.S., 1996: *The role of moral intensity and fairness perception in judgments of ethicality: A comparison of managerial professionals and the general public*. „Journal of Business Ethics”, vol. 15, s. 469—474.
- SINGER M.S., 1998: *The role of subjective concerns and characteristics of the moral issue in moral considerations*. „British Journal of Psychology”, vol. 89, s. 663—679.
- SINGER M., MITCHELL S., TURNER J., 1998: *Consideration of moral intensity in ethicality judgements: Its relationship with whistle-blowing and need-for-cognition*. „Journal of Business Ethics”, vol. 17, s. 527—541.
- SINGER M.S., SINGER A.E., 1997: *Observer judgements about moral agents' ethical decisions: The role of scope of justice and moral intensity*. „Journal of Business Ethics”, vol. 16, s. 473—484.
- SINGER P., 2002: *The ideal of rational morality. Philosophical compositions*. Oxford, NY: Clarendon Press.
- SINGHAPAKDI A., 1993: *Ethical perceptions of marketers: The interaction effects of machiavellianism and organizational ethical culture*. „Journal of Business Ethics”, vol. 12, s. 5, 407—418.
- SINGHAPAKDI A., 1999: *Perceived importance of ethics and ethical decisions in marketing*. „Journal of Business Research”, vol. 45, s. 89—99.
- SINGHAPAKDI A. et al., 1995: *The Perceived Importance of Ethics and Social Responsibility on Organizational Effectiveness: A Survey of Marketers*. „Journal of Academy of Marketing Science”, vol. 23 (1), s. 49—56.
- SINGHAPAKDI A., VITELL S.J., 1992: *Marketing Ethics: Sales Professionals Versus Other Marketing Professionals*. „Journal of Personal Selling and Sales Management”, vol. 12 (2), s. 27—38.

- SINGHAPAKDI A., VITELL S.J., FRANKE G.R., 1999: *Antecedents, Consequences, and Mediating Effects of Perceived Moral Intensity and Personal Moral Philosophies*. „Journal of The Academy of Marketing Science”, vol. 27 (1), s. 19—35.
- SINGHAPAKDI A., VITELL S.J., KRAFT K.L., 1996: *Moral intensity and moral decision-making of marketing professionals*. „Journal of Business Research”, vol. 36, s. 245—255.
- SIU N.Y.M., DICKINSON J.R., LEE B.Y.Y., 2000: *Ethical Evaluations of Business Activities and Personal Religiousness*. „Teaching Business Ethics”, vol. 4, s. 239—256.
- SKARŻYŃSKA K., 1981: *Spostrzeganie ludzi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- SKARŻYŃSKA K., 1986: *Wyjaśnianie własnych porażek: usprawiedliwianie i przyjmowanie odpowiedzialności*. „Przegląd Psychologiczny”, nr 29 (1), s. 139—153.
- SKARŻYŃSKA K., 1988: *Poczucie niesprawiedliwości i sądy o niesprawiedliwości — wyznaczniki sytuacyjne i intraindywidualne*. W: B. WOJCISZKE, red.: *Studia nad procesami wartościowania*. T. 1. Warszawa: Ossolineum, s. 86—108.
- SKARŻYŃSKA K., 1999: *Sprzeciw, poparcie czy „dawanie świadectwa wartościom” — co motywuje Polaków do aktywności politycznej*. W: B. WOJCISZKE i M. JARYMOWICZ, red.: *Psychologia rozumienia zjawisk społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 39—60.
- SKARŻYŃSKA K., 2005: *Czy jesteśmy prorozwojowi? Wartości i przekonania ludzi a dobrobyt i demokratyzacja kraju*. W: M. DROGOSZ, red.: *Jak Polacy przegrywają, jak Polacy wygrywają*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, s. 69—92.
- SKARŻYŃSKA K., 2009: *Doświadczenia a przekonania o świecie społecznym*. „Studia Psychologiczne”, nr 1—2, s. 105—122.
- SKARŻYŃSKA K., RADKIEWICZ P., 2007: *Zakres zaufania do ludzi a przekonania o świecie i doświadczenia społeczne*. „Kolokwia Psychologiczne”, nr 16, s. 56—72.
- SMITH P., OAKLEY E., 1997: *Gender-Related Differences in Ethical and Social Values of Business Students: Implications for Management*. „Journal of Business Ethics”, vol. 16, s. 37—45.
- SMITH-LOVIN L., 1995: *The sociology of affect and emotion*. In: K.S. COOK, G.A. FINE, J.S. HOUSE, eds.: *Sociological perspectives on social psychology*. Boston: Allyn and Bacon, s. 118—148.
- SON HING L.S. et al., 2007: *Authoritarian Dynamics and Unethical Decision Making: High Social Dominance Orientation Leaders and High Right-Wing Authoritarian Followers*. „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 92, s. 67—81.
- SPAEMANN R., 2006: *Dwa podstawowe pojęcia moralności*. W: R. SPAEMANN: *Granice. O etycznym wymiarze działania*. J. MERECKI, tłum. Warszawa: Oficyna Naukowa, s. 83—109.
- SPARKS J.R., HUNT S.D., 1998: *Marketing researcher ethical sensitivity: Conceptualization, measurement, and exploratory investigation*. „Journal of Marketing”, vol. 62, s. 92—109.
- SPENDEL Z., 1997: *Pojęcie i geneza świadomości etycznej psychologów*. W: Z. RATAJCZAK, Z. SPENDEL, red.: *Świadomość etyczna psychologów. Szkice z pogranicza psychologii i etyki*. T. 1. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, s. 79—93.
- SPENDEL Z., 2005: *Metodologia badań psychologicznych jako forma świadomości historycznej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.

- STATSOFT, Inc., 2012: Electronic Statistics Textbook, Tulsa, OK: StatSoft. WEB: <http://www.statsoft.com/textbook/>.
- STAW B.M., BELL J.B., CLAUSEN N.A., 1986: *The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test*. „Administrative Science Quarterly”, vol. 31, s. 56—77.
- STETS J.E., CARTER M.J., 2006: *The moral identity: A principle level identity*. In: K.A. McCLELLAND, T.J. FARARO, eds.: *Purpose, meaning, and action: Control system theories in sociology*. New York: Palgrave MacMillan, s. 293—316.
- STRELAU J., red., 2007: *Psychologia. Podręcznik akademicki. T. 3: Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- STRYKOWSKA M., 2002: *Zawód — praca — kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*. W: M. STRYKOWSKA, red.: *Współczesne organizacje — wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*. Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora, s. 15—34.
- SZACKA B., 2003: *Wprowadzenie do socjologii*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza.
- SZACKI J., 2002: *Historia myśli socjologicznej*. Warszawa: PWN.
- SZAWARSKI Z., 2007: *Niepewność moralna i problem nauczania etyki*. W: J. SUCHORZEWSKA, M. OLEJNICZAK, red.: *Nauczanie etyki w uczelniach medycznych*. Gdańsk: Wydawnictwo Akademii Medycznej, s. 24—32.
- SZMAJKE A., 1999: *Autoprezentacja: maski, pozy, miny*. Olsztyn: Wydawnictwo Ursa Consulting.
- SZMIGIELSKA B., 1980: *Cechy osobowości a poczucie kontroli wzmocnień*. „Przegląd Psychologiczny”, nr 23, s. 271—278.
- SZONERT-RZEPECKA D., 2009: *Stres zawodowy jako problem współczesnych organizacji*. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, nr 10 (11), s. 109—127.
- SZTOMPKA P., 2004: *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- SZUSTER-ZBROJEWICZ A., 1991: *Tożsamościowe przesłanki formowania obrazu Innego: analiza ustosunkowań wobec Innego*. Raport G-MEN-42/90. Warszawa: Wydział Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego.
- ŚNIADKOWSKI M., 2007: *Kompetencje animacyjne nauczyciela szansą w oddziaływaniu wychowawczym*. W: M. GWOŹDZICKA-PIOTROWSKA, A. ZDUNIAK, red.: *Edukacja w społeczeństwie ryzyka. Bezpieczeństwo jako wartość*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, s. 159—166.
- TANG T.L.P., TANG T.L.N., 2010: *Finding the Lost Sheep: A Panel Study of Business Students' Intrinsic Religiosity, Machiavellianism, and Unethical Behavior Intentions*. „Ethics & Behavior”, vol. 20 (5), s. 352—379.
- TOBIN R.M., GRAZIANO W.G., VANMAN E., TASSINARY L., 2000: *Personality, emotional experience, and efforts to control emotions*. „Journal of Personality and Social Psychology”, vol. 79, s. 656—669.
- TOEPLITZ-WINIEWSKA M., 2009: *Jak uczyć etyki zawodowej na studiach psychologicznych?* W: J. BRZEZIŃSKI et al.: *Etyka zawodu psychologa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 162—177.
- TURIEL 1983: *The Development of Social Knowledge: Morality and Convention*. Cambridge: Cambridge University Press.
- TURNER J.H., 2004: *Struktura teorii socjologicznej*. Warszawa: PWN.
- TUROWSKI J., 1993: *Socjologia. Małe struktury społeczne*. Lublin: Wydawnictwo KUL.

- TUSZER E., 1981: *Poczucie kontroli nad otoczeniem a konformizm młodzieży*. „Psychologia Wychowawcza”, nr 2, s. 197—206.
- TENBRUNSEL A.E., MESSICK D.M., 2004: *Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior*. „Social Justice Research”, vol. 17 (2), s. 223—235.
- TENBRUNSEL A.E., SMITH-CROWE K., 2008: *Ethical decision-making: where we've been and where we're going*. „Academy of Management Annals”, vol. 2, s. 545—607.
- TEPPER B.J., 2000: *Consequences of Abusive Supervision*. „Academy of Management Journal”, vol. 43, s. 178—190.
- TERPSTRA D., ROZELL E., ROBINSON R., 1993: *The Influence of Personality and Demographic Variables on Ethical Decisions Related to Insider Trading*. „Journal of Psychology”, vol. 127 (4), s. 375—390.
- THOITS P.A., 1989: *The sociology of emotion*. W.R. SCOTT, J. BLAKE, eds.: „Annual Review of Sociology”, vol. 15, s. 317—342.
- THOMA S.J., 1986: *Estimating gender differences in the comprehension and preference of moral issues*. „Developmental Review”, vol. 6, s. 165—180.
- THOMA S.J., REST J.R., 1986: *Moral judgment, behavior, decision making, and attitudes*. In: J.R. REST, ed.: *Moral development: Advances in research and theory*. New York, NY: Praeger, s. 133—175.
- TREVIÑO L.K., 1986: *Ethical decision making in organizations: A person situation interactionist model*. „Academy of Management Review”, vol. 11, s. 601—617.
- TREVIÑO L.K., 1992: *Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education, and management*. „Journal of Business Ethics”, vol. 11, s. 445—459.
- TREVIÑO L.K., BROWN M.E., 2004: *Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths*. „Academy of Management Executive”, vol. 18 (2), s. 69—83.
- TREVIÑO L.K., YOUNGBLOOD S.A., 1990: *Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior*. „Journal of Applied Psychology”, vol. 75, s. 378—385.
- TREVIÑO L.K., WEAVER G.R., 2003: *Managing ethics in business organizations*. Stanford, CA: Stanford Business Books.
- TREVIÑO L.K., 1999: *Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts*. „California Management Review”, vol. 41 (2), s. 131—151.
- TREVIÑO L.K., WEAVER G.R., REYNOLDS S.J., 2006: *Behavioral ethics in organizations: A review*. „Journal of Management”, vol. 32, s. 951—990.
- TRIANDIS H.C., 1999: *Cross-cultural psychology*. „Asian Journal of Social Psychology”, vol. 2, s. 127—143.
- TSALIKIS J., SEATON B., SHEPHERD P.L., 2001: *Relativism in ethical research: A proposed model and mode of inquiry*. „Journal of Business Ethics”, vol. 32, s. 231—246.
- TYSON T., 1990: *Believing that everyone else is less ethical: Implications for work behavior and ethics instruction*. „Journal of Business Ethics”, vol. 9, s. 715—721.
- VAN DIERENDONCK D. et al., 2004: *Leadership Behavior and Subordinate Well-Being*. „Journal of Occupational Health Psychology”, vol. 9, s. 165—175.
- VAN ROOY D., VISWESVARAN C., 2004: *Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net*. „Journal of Vocational Behavior”, vol. 65, s. 71—79.
- VARDI Y., 2001: *The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work*. „Journal of Business Ethics”, vol. 29, s. 325—337.

- VARTIA M., 1991: *Bullying at workplaces*. In: S. LEHTINENE et al., eds.: *Towards the 21st Century. Proceedings from the International Symposium on Future Trends in the Changing Working Life*. Helsinki: Institute of Occupational Health, s. 131—135.
- VARTIA M., 1996: *The sources of bullying — Psychological work environment and organizational climate*. „European Journal of Work and Organizational Psychology”, vol. 5, s. 203—214.
- VICTOR B., CULLEN J., 1987: *A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations*. In: W.C. FREDRICK, L. PRESTON, eds.: *Research in Corporate Social Performance and Policy*. London: JAI, s. 51—71.
- VICTOR B., CULLEN J., 1988: *The Organizational Bases of Ethical Work Climates*. „Administrative Science Quarterly”, vol. 33, s. 101—125.
- VITELL S.J., SINGHAPAKDI A., 1993: *Ethical Ideology and its Influence on the Norms and Judgments of Marketing Practitioners*. „Journal of Marketing Management”, vol. 3, s. 1—11.
- WALUMBWA F.O., SCHAUBROECK J., 2009: *Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety*. „Journal of Applied Psychology”, vol. 94 (5), s. 1275—1286.
- WANOUS J.P., REICHERS A.E., AUSTIN J.T., 2000: *Cynicism about organizational change*. „Group and Organization Management”, vol. 25 (2), s. 132—153.
- WASIELESKI D.M., WEBER J., 2009: *Does Job Function Influence Ethical Reasoning? An Adapted Wason Task Application*. „Journal of Business Ethics”, vol. 85, s. 187—199.
- WEAVER G.R., AGLE B.R., 2002: *Religiosity and ethical behavior in organizations: A symbolic interactionist perspective*. „Academy of Management Review”, vol. 27, s. 77—97.
- WEBER J., 1990: *Managers' Moral Reasoning: Assessing Their Responses to Three Moral Dilemmas*. „Human Relations”, vol. 43 (7), s. 687—702.
- WEBER J., WASIELESKI D., 2001: *Investigating Influences on Managers' Moral Reasoning: The Impact of Context and Personal and Organizational Factors*. „Business & Society”, vol. 40 (1), s. 79—110.
- WEBER M., 1958: *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. T. PARSONS, transl. New York: Scribner. (Pierwodruk: 1904—1905).
- WEEKS W.A., NANTELL J., 1992: *Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior: A Case Study*. „Journal of Business Ethics”, vol. 11 (10), s. 753—760.
- WEINER B., 1995: *Judgements of Responsibility: A Foundation for a Theory of Social Conduct*. New York: Guilford Press.
- WEISS H.M., CROPANZANO R., 1996: *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work*. „Research in Organizational Behavior”, vol. 18, s. 1—74.
- WIMBUSH J.C., SHEPARD J.M., 1994: *Toward Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence*. „Journal of Business Ethics”, vol. 13, s. 637—647.
- WITKOWSKI S.A., ŚLAZYK-SOBOL M., 2012: *Organizacyjno-podmiotowe uwarunkowania zjawiska wypalenia zawodowego*. „Czasopismo Psychologiczne”, nr 18 (2), s. 317—324.
- WOJCISZKE B., 1997: *Emocje związane z moralną i sprawnościową interpretacją zachowań własnych i cudzych*. „Przegląd Psychologiczny”, vol. 40 (1—2), s. 137—156.

- WOJCISZKE, B., 1999: *Grzech czy porażka? Moralne i sprawnościowe kategorie w potocznym rozumieniu świata społecznego*. W: B. WOJCISZKE i M. JARYMOWICZ, red.: *Psychologia rozumienia zjawisk społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- WOJCISZKE B., BARYŁA W., 2006: *Perspektywa sprawcy i biorycy w spostrzeganiu siebie i innych*. „Psychologia Społeczna”, nr 1, s. 9—32.
- WOLEŃSKI J., HARTMAN J., 2008: *Wiedza o etyce*. Warszawa—Bielsko-Biała: Wydawnictwo Szkolne PWN.
- WOSIŃSKA W., 1989: *Niesprawiedliwość w stosunkach interpersonalnych*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- YORK K.M., 1989: *Defining sexual harassment in workplaces: A policy-capturing approach*. „Academy of Management Journal”, vol. 32, s. 830—850.
- ZAJONC R.B., 1980: *Feeling and thinking: Preferences need no inferences*. „American Psychologist”, vol. 35, s. 151—175.
- ZALESKI Z., 1998: *Od zawiści do zemsty. Społeczna Psychologia kłopotliwych emocji*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- ZANNA M.P., 1991: *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 24. London: Academic Press.
- ZAORSKI-SIKORA Ł., 2003: *Współczesne problemy filozofii i etyki*. Łódź: WSHE.
- ZAORSKI-SIKORA Ł., 2007: *Etyka w biznesie*. Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.
- ZAPF D., 1999: *Organizational, work group related and personal causes of mobbing/ bullying at work*. „International Journal of Manpower”, vol. 10 (1/2), s. 70—85.
- ZAWADZKI B., STRELAU J., SZCZEPANIAK P., ŚLIWIŃSKA M., 1998: *Inwentarz Osobowości NEO-FFI Costy i McCrae. Adaptacja polska. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- ZBIEGIEŃ-MACIĄG L., 2006: *Inicjatywy zachodnich przedsiębiorstw w dziedzinie odpowiedzialności biznesu*. W: L. ZBIEGIEŃ-MACIĄG, E. BECK, red.: *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym-Pomiędzy „Starym” a „Nowym”*. Kraków: Wydawnictwo AGH, s. 622—633.
- ŻYLICZ P.O., 2010: *Psychologia moralności. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej.

Agata Chudzicka-Czupala

An ethical behaviour of people in an organization

Summary

The publication overviews the studies on the way of forming justifications for ethical decisions as well as the sources of a moral behaviour of people in the workplace, concentrating on interpersonal relationships. The existing theories referring to the conditions of workers; ethical behaviours were discussed. The author described those qualities of people and organization that lie behind decisions taken, and discussed the features of a moral dilemma as such that influences ethical choices.

The book took into consideration three different moral perspectives of the participants of ethical situations in the workplace: an offender, a victim and a witness, showing the specificity of the experiences of each of the characters of an ethical situation. The author made a short overview of the forms of an unethical behaviour, as well as raised the issue of revealing them. A part of the publication was devoted to the difficulties connected with the examination of unethical behaviours in an organization, as well as their complexity.

An additional advantage of the book is its practical part, resulting from the author's own experiences and taking into account her studies conducted. It contains tips for training an ethical behaviour and reflections on the sources of unethical behaviour in the workplace. The suggestions of workshops for people having different psychological characteristics, and features connected with morality presented here aim at raising the ethical awareness of the organization workers, and an improvement of interpersonal relationships in an organization.

Agata Chudzicka-Czupala

Sittliches Verhalten des Menschen in einer Organisation

Zusammenfassung

Die vorliegende Publikation bietet einen Überblick zu Forschungen über die Ursachen des sittlichen Verhaltens des Menschen an seiner Arbeitsstelle, über die von ihm getroffenen sittlichen Entscheidungen und vor allem über zwischenmenschliche Beziehungen in der Arbeit. Die Verfasserin erörtert die über die Bedingtheit des sittlichen Verhaltens des Menschen handelnden Theorien. Sie nennt die Eigenschaften des Menschen und der Organisation, die den von ihnen getroffenen moralischen Entscheidungen zugrunde liegen, und die Merkmale des ethischen Dilemmas, die diese Entscheidungen beeinflussen.

In dem Buch werden drei verschiedene Betrachtungsweisen von sittlichen Situationen an der Arbeitsstelle berücksichtigt: eines Verursachers des moralischen Schadens, einer Opfer und eines Zeugen samt deren spezifischen Erfahrungen und Erlebnisse. Die Verfasserin zählt verschiedene Formen des unmoralischen Verhaltens auf und berührt die mit dessen Enthüllung verbundenen Probleme. Ein Teil der Publikation ist den Schwierigkeiten bei Erforschung des unmoralischen Verhaltens in einer Organisation und dessen Komplexität gewidmet.

Eine gute Eigenschaft des Buches ist sein praktischer Teil, der die Ergebnisse der von der Verfasserin durchgeführten Untersuchungen beinhaltet. Hier findet man auch Hinweise für sittliche Handlungsweise und Informationen über die Ursachen des unsittlichen Verhaltens im Arbeitsort. Die Verfasserin schlägt bestimmte Schulungen für Personen mit verschiedenen Charakterzügen vor, deren Zweck ist es, ethisches Bewusstsein der in einer Organisation Angestellten zu steigern und zwischenmenschliche Beziehungen in der Organisation zu verbessern.

Rysunek na okładce Aleksandra Goździcka

Redaktor
Barbara Jagoda

Projektant okładki
Paulina Dubiel

Redaktor techniczny
Barbara Arenhövel

Łamanie
Leszek Wierzbicki

Copyright © 2013 by
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego
Wszelkie prawa zastrzeżone

ISSN 0208-6336
ISBN 978-83-226-2217-9

Wydawca
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego
ul. Bankowa 12B, 40-007 Katowice
www.wydawnictwo.us.edu.pl
e-mail: wydawus@us.edu.pl

Wydanie I. Ark. druk. 18. Ark. wyd. 21,5.
Papier offset, kl. III, 90 g
Cena 58 zł (+ VAT)

Druk i oprawa: PPHU TOTEM s.c.
M. Rejnowski, J. Zamiara
ul. Jacewska 89, 88-100 Inowrocław



Więcej o książce



CENA 58 ZŁ | ISSN 0208-6336
(+ VAT) | ISBN 978-83-226-2217-9